

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ  
ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ***

***ΕΥΓΕΝΙΑ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΥ***

***ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ:***

***ΣΑΪΤΗΣ Χ., ΜΠΕΝΕΚΟΣ Δ.***

ΒΟΛΟΣ 2006



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

|                      |            |
|----------------------|------------|
| Αριθ. Εισ.:          | 5513/1     |
| Ημερ. Εισ.:          | 17-07-2007 |
| Δωρεά:               | Συγγραφέα  |
| Ταξιθετικός Κωδικός: | Δ          |
|                      | 371.200 6  |
|                      | ΠΑΝ        |

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                   | Σελ. |
|-------------------|------|
| Εισαγωγή          | 4    |
| Δομή της εργασίας | 4    |
| Ευχαριστίες       | 5    |

### ΜΕΡΟΣ Α -ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

##### Περίληψη

|  |    |
|--|----|
| 1. Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος       | 7  |
| 2. Σκοπός, ερωτήματα και υποθέσεις της έρευνας | 8  |
| 3. Αναγκαιότητα της έρευνας                    | 9  |
| 4. Σπουδαιότητα της έρευνας                    | 10 |
| 5. Προϋποθέσεις της έρευνας                    | 10 |
| 6. Οριοθέτηση του ερευνητικού προβλήματος      | 11 |

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

##### Περίληψη

|   |    |
|---|----|
| 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεσμού του συλλόγου διδασκόντων                 | 12 |
| 2. Θεωρητική προσέγγιση στη συλλογική διοίκηση                                  | 14 |
| 2.1 Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις   | 14 |
| Η έννοια της "λειτουργίας"  |    |
| Η έννοια της " απόφασης"  |    |
| 2.2 Προσέγγιση στη λειτουργία των συλλογικών οργάνων στην εκπαίδευση.           | 17 |
| 2.3 Μελέτη του θεσμού του συλλόγου διδασκόντων                                  | 18 |
| Σκοπός του συλλόγου διδασκόντων   | 19 |
| Σύνθεση και λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων                                 | 19 |
| Καθήκοντα και αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων                             | 20 |
| Λήψη αποφάσεων από το Σύλλογο Διδασκόντων                                       | 20 |
| Παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων | 21 |

## **ΜΕΡΟΣ Β-Η ΕΡΕΥΝΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### Περίληψη

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1. Διαδικασία συλλογής δεδομένων | 24 |
| 2. Το δείγμα                     | 25 |
| 3. Μέσα Συλλογής δεδομένων       | 26 |
| 4. Οι στατιστικές μέθοδοι        | 26 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### Περίληψη

|   |    |
|---|----|
| 1. Περιγραφική και Στατιστική Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας | 27 |
|---|----|

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### Περίληψη

|   |    |
|---|----|
| 1. Γενικά στοιχεία  | 45 |
| 2. Ποιοτική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος            | 46 |
| 3. Λειτουργικά δεδομένα του συλλόγου διδασκόντων                        | 47 |
| 4. Ποιοτική ανάλυση στοιχείων δημιουργικότητας του συλλόγου διδασκόντων | 50 |
| 5. Απόψεις εκπαιδευτικών για το σύλλογο διδασκόντων                     | 52 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**

|                 |    |
|-----------------|----|
| 1. Συμπεράσματα | 54 |
| 2. Προτάσεις    | 56 |

## **ΜΕΡΟΣ Γ-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 1. Ερωτηματολόγιο Έρευνας | 60 |
| 2. Ν.1566/85              | 64 |
| 3. Υ.Α. Φ.353.1/2002      | 65 |

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**67**



## Εισαγωγή

Σε έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. το 1997 δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη για αποκέντρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η έρευνα επισημαίνει ότι τα όργανα διοίκησης του ελληνικού σχολείου επικεντρώνονται κυρίως σε δραστηριότητες που έχουν προγραμματιστεί και αποφασιστεί 'άνωθεν', χωρίς μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης πρωτοβουλιών από την πλευρά του ίδιου του σχολείου.

Όπως επισημαίνεται, μια μορφή σταδιακής αποκέντρωσης έχει ήδη δρομολογηθεί με την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση και τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων για τη διαχείριση των χρηματικών πόρων, για τα σχολικά κτίρια και τη συντήρησή τους, για την αντιμετώπιση ορισμένων πολιτισμικών και εκπαιδευτικών αναγκών της περιφέρειας κ.ά. Συνίσταται, ωστόσο, από τους εμπειρογνώμονες, η διεύρυνση της αποκέντρωσης σε ζητήματα όπως η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η αξιολόγηση των σχολείων, ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών της τοπικής κοινωνίας κ.ά. Εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι ότι αναγνωρίζεται ο καθοριστικός ρόλος της εκπαιδευτικής μονάδας. Αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι «το σχολείο (...) πρέπει να απολαμβάνει τη μεγαλύτερη δυνατή ελευθερία κίνησης στα πλαίσια που έχουν καθιερώσει οι τοπικές αρχές» (Ο.Ο.Σ.Α., 1997).

Η θεσμοθέτηση της «σταδιακής αποκέντρωσης» που έχει δρομολογηθεί, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην παραπάνω έκθεση, δεν είναι άλλη από το Νόμο 1566/85 για τη «δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», ο οποίος προβάλλει τη σχολική μονάδα ως βασικό κύτταρο του εκπαιδευτικού συστήματος και, εκτός των άλλων, προβλέπει τη θεσμοθέτηση διαφόρων συλλογικών οργάνων σε επίπεδο σχολικής μονάδας και τοπικής αυτοδιοίκησης. Δώδεκα χρόνια μετά, η έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. διαψεύδει τις προθέσεις του νομοθέτη για ουσιαστική διοικητική αποκέντρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και αυτοδιοίκησης της σχολικής μονάδας μέσω του μετασχηματισμού της σε φορέα άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής.

Βέβαια στην εργασία αυτή δε θα αναφερθούμε σε όλα τα θεσμοθετημένα συλλογικά όργανα σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Αντίθετα θα περιοριστούμε στη διερεύνηση του συλλόγου διδασκόντων. Κι αυτό γιατί αποτελεί το κυρίαρχο όργανο λήψης συλλογικών αποφάσεων σε επίπεδο σχολείου.

### Δομή της Εργασίας

Η παρούσα εργασία διερευνά, με τη μέθοδο του γραπτού ανώνυμου ερωτηματολογίου, τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Νομό Μαγνησίας από τη σκοπιά των καθηγητών που συμμετέχουν σε αυτόν, σε συνάρτηση με το θεσμικό πλαίσιο.

Η εργασία διαιρείται σε δύο μέρη. Στο πρώτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους παρατίθεται η προβληματική της έρευνας σε ότι αφορά τη συμμετοχή των διδασκόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας και οριοθετείται το πρόβλημα, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο σκιαγραφείται σε θεωρητικό επίπεδο η προσέγγιση της συλλογικής διοίκησης στην εκπαίδευση με ιδιαίτερη αναφορά στο σύλλογο διδασκόντων.

Στο δεύτερο μέρος, παρατίθεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τη λειτουργικότητα και τη δημιουργικότητα του συλλόγου διδασκόντων σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο

συγκεκριμένα, στο εμπειρικό μέρος της εργασίας (τρίτο κεφάλαιο), παρουσιάζεται η μεθοδολογική

προσέγγιση που υιοθετείται από την παρούσα μελέτη, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται η ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων. Στο πέμπτο κεφάλαιο επιχειρείται η ερμηνεία των εμπειρικών αποτελεσμάτων. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την παρούσα έρευνα, ενώ παρατίθενται προτάσεις για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων ώστε οι σχολικές μονάδες να αυξήσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους (έκτο κεφάλαιο).

### **Ευχαριστίες**

Από τη θέση αυτή επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου πρώτον σε όλους τους εκπαιδευτικούς γυμνασίων και λυκείων του Νομού Μαγνησίας που με προθυμία συνεργάστηκαν για την παροχή των πληροφοριών μέσω του ερωτηματολογίου που συμπλήρωσαν, και ιδιαίτερος στους επιβλέποντες για την κατάρτιση της διπλωματικής μου μελέτης, κυρίους Σαΐτη Χρίστο, καθηγητή του Πανεπιστημίου Αθηνών, και Μπενέκο Δημήτριο, επίκουρο καθηγητή του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την πολύτιμη καθοδήγηση και τις συμβουλές τους σε όλη τη διάρκεια πραγματοποίησης αυτής της έρευνας.

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

## Κεφάλαιο Πρώτο

### Η προβληματική της έρευνας

#### Περίληψη

*Η παρούσα έρευνα αναφέρεται στη μελέτη του προβλήματος της λήψης αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Μαγνησίας. Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθεται η προβληματική της λειτουργικότητας του συλλόγου διδασκόντων που, ως γνωστόν, σχετίζεται με τη λήψη ομαδικών αποφάσεων και προσδίδει στην εκπαιδευτική διοίκηση χαρακτήρα δημοκρατικό.*

#### 1. Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Σύμφωνα με την Ο.Λ.Μ.Ε. (1995), η σχολική μονάδα αποτελεί «το κύτταρο του εκπαιδευτικού συστήματος» και «ο σύλλογος διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο λήψης αποφάσεων που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του σχολείου, τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και την αξιολόγηση του διδακτικού και ευρύτερου εκπαιδευτικού έργου, τον προσδιορισμό των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών και τη σύνδεση του σχολείου με τον κοινωνικό περίγυρο». Ωστόσο, έχει διαπιστωθεί ότι η συλλογική διοίκηση, και κατά συνέπεια η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου, δεν οδηγεί απαραίτητα στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας (Σαϊτής 2001:14).

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η διαμόρφωση ενός πλαισίου λειτουργίας που στηρίζεται στις αρχές της συνεργασίας και της αξιοποίησης των εκπαιδευτικών είναι προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Κάτω από αυτό το πλαίσιο του προβληματισμού, η λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας που προβάλλεται από όλους τους αρμοδίους ως το βασικό στοιχείο του εκπαιδευτικού συστήματος, απαιτεί ένα νέο οργανωτικό σχεδιασμό με κύρια έμφαση όχι «τόσο στα οργανωτικά, γραφειοκρατικά σχήματα αλλά σε θέματα συνεργασίας, συμμετοχής, συλλογικότητας, δράσης και ενέργειας σε επίπεδο σχολικής μονάδας» (Γ. Μαυρογιώργος, 1999:117). Ο Σύλλογος διδασκόντων, μέσα στο πλαίσιο μιας υφιστάμενης κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, καλείται να αποφασίσει και να διαμορφώσει μια «εσωτερική» εκπαιδευτική πολιτική που στηρίζεται στη συλλογική ευθύνη (Γ. Μαυρογιώργος, 1999:115 - 160).

Στο ερώτημα πώς αποτιμούν οι ίδιοι οι Έλληνες εκπαιδευτικοί στη συμμετοχή τους στη διοίκηση του σχολείου, μέχρι τώρα τα ευρήματα που προκύπτουν από την ανασκόπηση των



ερευνών οι οποίες αφορούν τη δημοτική εκπαίδευση (Σαΐτης 2001, Κουσουλός κ.ά. 2004), οδηγούν στα εξής βασικά συμπεράσματα:

- α) η απόδοση της συμμετοχικής διοίκησης στο πλαίσιο του ελληνικού γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης δεν είναι ικανοποιητική στο βαθμό τουλάχιστον που θα αναμενόταν και
- β) ενώ η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων στα δημοτικά σχολεία της χώρας μας βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο σε ό,τι αφορά τα καθημερινά ζητήματα λειτουργίας του σχολείου, από την άλλη τα μέλη του διοικητικού αυτού οργάνου δεν φαίνεται να αναλαμβάνουν, σε ικανοποιητικό βαθμό, πρωτοβουλίες για την οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων και να αξιοποιούν όλες τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ σχολείου και φορέων της τοπικής κοινωνίας.

Από τα παραπάνω γεννιέται εύλογα ο προβληματισμός του αν και κατά πόσο η πρόθεση του νομοθέτη για εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη συμμετοχή και λήψη αποφάσεων αξιοποιείται από τους εκπαιδευτικούς και τις σχολικές μονάδες της Μέσης εκπαίδευσης και, αν αυτό τελικά συμβαίνει, κατά πόσο συμβάλλει στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των γυμνασίων και λυκείων της χώρας μας.

## 2. Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας

Συγγραφείς όπως οι R. Edmonds (1979), S. Parkey & M. Smith (1983:442-446) και Reynolds (1990:17-18) υποστηρίζουν ότι ανάμεσα στους βασικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν ένα σχολείο αποτελεσματικό είναι και οι εξής: η ικανή ηγεσία, το οργανωτικό πλάνο ανάπτυξης του σχολείου, ο βαθμός αυτονομίας, η σταθερή σύνθεση και η συνοχή του διδακτικού προσωπικού, το θετικό κλίμα, η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, η καλή συνεργασία του σχολείου με τους γονείς και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας καθώς και η οικονομική ανεξαρτησία του. Τα χαρακτηριστικά αυτά διαμορφώνονται μέσα από τη διαδικασία διοίκησης των σχολείων.

Με αφετηρία την παραπάνω θεώρηση η έρευνα αυτή καλείται:

- α. Να διερευνήσει αν και κατά πόσο ο θεσμός του Συλλόγου Διδασκόντων συμβάλλει ουσιαστικά στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και
- β. Να προτείνει με βάση τα ερευνητικά αποτελέσματα εισηγήσεις, με στόχο τη δυνατότητα της λειτουργικής βελτίωσης του παραπάνω σχολικού θεσμού και κατ' επέκταση της λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

Οι υποθέσεις (Y) πάνω στις οποίες θα επιχειρήσει να δώσει απάντηση η έρευνα αυτή είναι οι εξής:

Y<sub>1</sub> Ο αριθμός των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων διαφέρει ανάλογα με την περιοχή ( αστική, ημιαστική, αγροτική) της σχολικής μονάδας.

Y<sub>2</sub> Η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού συντελεί στη συνοχή των μελών του συλλόγου διδασκόντων και επομένως στην αποτελεσματική λειτουργία αυτού.

Y<sub>3</sub>. Η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη συνεργασία σχολείου και κοινωνικών φορέων διαφοροποιείται ανάλογα με τα χρόνια παραμονής τους στο ίδιο σχολείο.

Y<sub>4</sub> Το θετικό κλίμα του σχολείου συντελεί στην ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών από το σύλλογο διδασκόντων.

Y<sub>5</sub> Ο σύλλογος διδασκόντων αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο σχολείο και τους διάφορους κοινωνικούς φορείς του τόπου.

Y<sub>6</sub> Η ηγετική δράση του διευθυντή επηρεάζει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε θέματα άμεσου ενδιαφέροντος σχολείου και φορέων της τοπικής κοινωνίας.

Οι παραπάνω υποθέσεις που έχουν διοικητική, εκπαιδευτική και κοινωνική διάσταση οριοθετούν, κατά τη γνώμη μας, το γενικότερο πρόβλημα βελτίωσης της λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων στα Γυμνάσια/ Λύκεια/ ΤΕΕ (ΕΠΑΛ) της χώρας μας. Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να διευκρινίσουμε ότι η παρούσα εργασία είναι αντίστοιχη παρόμοιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τα δημοτικά σχολεία της χώρας μας σε πανελλήνια κλίμακα το 2001(Σαϊτης 2001).Περαιτέρω σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών ίσως έδινε ενδιαφέροντα στοιχεία για τη λειτουργία του οργάνου στις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης.

### 3. Αναγκαιότητα της έρευνας

Με βάση το άρθρο 11 του Ν.1566/85 ο σύλλογος διδασκόντων ορίζεται ως όργανο διοίκησης κάθε σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μαζί με το διευθυντή και τον υποδιευθυντή.

Είκοσι ένα χρόνια μετά τα θεσμός αυτός δεν έχει προσεγγισθεί ερευνητικά. Η λιγοστή ελληνική βιβλιογραφία περιορίζεται σε κάποιες μελέτες για το σύλλογο διδασκόντων, οι οποίες, είτε περιγράφουν τις αρμοδιότητες του βάσει του θεσμικού πλαισίου είτε αναφέρουν τους κανόνες (π.χ. για πλειοψηφία, απαρτία κ.ά.), που πρέπει να τηρούνται κατά τη διαδικασία λήψης συλλογικών αποφάσεων στο σχολείο.

Οι ερευνητικές μελέτες που διεξήχθησαν για τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, αναφέρονται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ η μοναδική ερευνητική εργασία που αναφέρεται στη δεύτερη βαθμίδα εκπαίδευσης αποτελεί μελέτη περίπτωσης

(Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Από αυτή τη σύντομη επισκόπηση της βιβλιογραφίας προβάλλεται, επομένως, η αναγκαιότητα της μελέτης του κυριότερου συλλογικού οργάνου διοίκησης στο ελληνικό σχολείο, και μάλιστα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπου αναπτύσσεται μια ιδιαίτερη δυναμική σε σχέση με τα δημοτικά σχολεία της χώρας, λόγω της πολυμέλειας του συλλόγου διδασκόντων που παρατηρείται κατά κανόνα.

#### 4. Σπουδαιότητα της έρευνας

Η θεσμοθέτηση του συλλόγου διδασκόντων ως συλλογικού οργάνου διοίκησης το 1985 αποτέλεσε καμπή για τον εκδημοκρατισμό του ελληνικού σχολείου, εφόσον αποτελεί την πρώτη προσπάθεια μετάβασης από το ορθολογικό – γραφειοκρατικό μοντέλο στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης. Όπως όμως έχει ήδη αναφερθεί, δεν υπάρχουν επαρκή ερευνητικά δεδομένα σχετικά με το αν οι καινοτομίες που εισήγαγε ο Ν.1566/85 ως προσπάθεια εκδημοκρατισμού της σχολικής διοίκησης μέσω της λειτουργίας συλλογικών οργάνων, επιδρούν θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Δεδομένου ότι η σχολική μονάδα δεν αποτελεί ένα αυστηρά γραφειοκρατικό οργανισμό, αλλά αντίθετα αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα υποσυστημάτων που αλληλεπιδρούν, είναι σημαντικό να διερευνήσουμε τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, εφόσον αποτελεί το κυρίαρχο όργανο λήψης συλλογικών αποφάσεων για τη λειτουργία του σχολείου.

#### 5. Προϋποθέσεις της έρευνας

Για την αξιοπιστία μιας ερευνητικής εργασίας είναι αναγκαία η εξασφάλιση ενός επαρκούς δείγματος. Είναι εύλογο ότι όσο μεγαλύτερο το δείγμα τόσο πιο αντιπροσωπευτικό είναι. Στην πράξη όμως το μέγεθος του δείγματος είναι προϊόν συμβιβασμού ποικίλων παραγόντων της έρευνας: υπολογίζοντας τις πρακτικές δυνατότητες (χρόνου, κόστους, μέσων), την ανάγκη για ακρίβεια στις γενικεύσεις, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού και το είδος του ερευνητικού προβλήματος καθορίσαμε το μέγεθος του δείγματος στο πέντε τοις εκατό του συνόλου του των εκπαιδευτικών Μέσης εκπαίδευσης του Νομού Μαγνησίας. Ωστόσο για την επιτυχία της έρευνας απαιτείτο η συμμετοχή των εκπαιδευτικών.

Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως μέσο συλλογής ερευνητικού υλικού. Εδώ οφείλουμε να σημειώσουμε πως η τεχνική του ερωτηματολογίου παρουσιάζει μειονεκτήματα, όπως την πιθανότητα χαμηλού ποσοστού ανταπόκρισης, τον κίνδυνο παρερμηνείας ερώτησης του ερωτηματολογίου, ή την περίπτωση ασάφειας των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Παρόλα αυτά, για τη συγκεκριμένη έρευνα η μέθοδος του ερωτηματολογίου κρίθηκε κατάλληλη, γιατί το ερωτηματολόγιο επιτρέπει

μεγαλύτερη τυποποίηση στη διατύπωση των ερωτήσεων, πράγμα το οποίο συμβάλλει στην αξιοπιστία των ερευνητικών δεδομένων που θα προέλθουν από αυτό.

## 6. Οριοθέτηση του ερευνητικού προβλήματος

Η εργασία που θα ακολουθήσει διερευνά τη λειτουργία του σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων. Ειδικότερα, αντικείμενο της έρευνας είναι η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η έρευνα διεξήχθη στο νομό Μαγνησίας και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, εφόσον είναι ένας νομός ο οποίος περιλαμβάνει μια μεγάλη αστική πρωτεύουσα (Βόλος), αρκετές πεδινές ημιαστικές περιοχές, καθώς επίσης πολλές δυσπρόσιτες αγροτικές (ορεινές/νησιωτικές) περιοχές με μικρά απομονωμένα σχολεία (Πήλιο/ Βόρειες Σποράδες). Λόγω της εδαφικής ιδιομορφίας, κατά τη συλλογή των στοιχείων έγινε προσπάθεια λήψης αντιπροσωπευτικού δείγματος από κάθε περιοχή.



## Κεφάλαιο Δεύτερο

### Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

#### Περίληψη

*Όπως είναι γνωστό, τα διοικητικά όργανα του σχολείου είναι: ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων. Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση για το σύλλογο διδασκόντων και το θεωρητικό πλαίσιο της συλλογικής διοίκησης.*

#### 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεσμού του συλλόγου διδασκόντων

Σύμφωνα με την ισχύουσα εκπαιδευτική νομοθεσία σε ότι αφορά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, η διοικητική εξουσία ασκείται από μονομελή όργανα, όπως είναι ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής και από πολυμελή (ή συλλογικά), όπως ο σύλλογος διδασκόντων.

Ο σύλλογος διδασκόντων δεν έχει προσεγγισθεί ερευνητικά, παρόλο που η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου θεωρήθηκε ως ο σημαντικότερος παράγοντας απεγκλωβισμού των σχολείων από το συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης, με πρώτο στόχο την αυτοδιοίκηση της σχολικής μονάδας και τελικό σκοπό τη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας (Χατζηπαναγιώτου, 2001:62).

Μετά από μελέτη της λιγοστής ελληνικής βιβλιογραφίας διαπιστώνουμε ότι έχουν εκπονηθεί ορισμένες εργασίες που αναφέρονται γενικά στα συλλογικά όργανα των σχολικών μονάδων με απλή αναφορά στο σύλλογο διδασκόντων (Δερβίσης 1989, Μιχόπουλος 2002, Σαίτης 2005α, Πουλής 2006) και μια περιγραφική μελέτη για το σύλλογο διδασκόντων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Τσουντας & Χρονοπούλου, 1995), η οποία περιορίζεται στους κανόνες λειτουργίας και περιγράφει τις αρμοδιότητες του οργάνου βάσει του θεσμικού πλαισίου. Έχουν, τέλος, γίνει κάποιες ερευνητικές μελέτες για τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (Σαίτης, 2001, Γεωργιάδης & Παπαδόπουλος, 2001, Κουσουλός κ.ά., 2004), και μια διδακτορική διατριβή για τη διοίκηση του σχολείου και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητικές εργασίες καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα:

Η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων στα δημοτικά σχολεία της χώρας μας βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο σε ό,τι αφορά τα καθημερινά ζητήματα λειτουργίας του



σχολείου. Το ίδιο όμως δεν μπορεί να ειπωθεί και για τη δημιουργικότητα του παραπάνω συλλογικού οργάνου σε συνεργασία με άλλους φορείς της τοπικής κοινωνίας (Σαΐτης 2001).

Μέχρι τώρα ο σύλλογος διδασκόντων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση έχει συνδεθεί κυρίως με κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των εκπαιδευτικών, με προγράμματα εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, με επιλογή σημαιοφόρων και με αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις (Ν. Γεωργιάδης κ.ά., 2001:151-178).

Η απόδοση της συμμετοχικής διοίκησης στο πλαίσιο του ελληνικού γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης, δεν είναι ικανοποιητική στο βαθμό τουλάχιστον που θα αναμενόταν. Ο σύλλογος διδασκόντων λειτουργεί αρκετά ικανοποιητικά σε ό,τι αφορά την αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων του δημοτικού σχολείου. Ωστόσο, τα μέλη του διοικητικού αυτού οργάνου δεν φαίνεται να αναλαμβάνουν, σε ικανοποιητικό βαθμό, πρωτοβουλίες για την οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων και να αξιοποιούν όλες τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ σχολείου και φορέων της τοπικής κοινωνίας (Κουσουλός κ.ά. 2004).

Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι εκπαιδευτικοί αγνοούν την εκπαιδευτική νομοθεσία και δεν έχουν συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες που τους δίνει να συνδιαμορφώσουν, στο πλαίσιο μιας εθνικά χαραγμένης εκπαιδευτικής πολιτικής, τη δική τους εσωτερική πολιτική. Δεν αξιοποιούν τις δυνατότητες διοικητικής αποκέντρωσης, αυτονομίας και συμμετοχής που τους δίνει το θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής εκπαίδευσης μέσω του θεσμοθετημένου οργάνου σύλλογος διδασκόντων. Έχουν μία συγκεκριμένη άποψη για αυτό που ονομάζεται διοίκηση σχολείου, την οποία συνήθως ταυτίζουν με το πρόσωπο του διευθυντή και τις αρμοδιότητες του συγκεκριμένου μονομελούς διοικητικού οργάνου και δεν έχουν συνειδητοποιήσει το εύρος των αρμοδιοτήτων τους. Κυριαρχεί η άποψη ότι ο εκπαιδευτικός είναι απλός διεκπεραιωτής των εγκυκλίων και των νόμων που επιβάλλονται 'άνωθεν' και η συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων μπορεί θεσμικά να προβάλλεται ως σημαντική, στη διοικητική πράξη όμως είναι τυπική και μη ουσιαστική. Κάποιοι εκπαιδευτικοί επιθυμούν περισσότερη συμμετοχή στις αποφάσεις, ωστόσο αισθάνονται αποκλεισμένοι από τη διαδικασία λήψης τους, ενώ κάποιοι άλλοι ηθελημένα περιθωριοποιούνται (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την λειτουργία των συλλόγων διδασκόντων και την εσωτερική πολιτική υπάρχουν τα αποτελέσματα των ερευνών των Παπαδημητρώπουλου (2005), Μαλακούδη (2005), τα οποία συμφωνούν στο ότι οι σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης πραγματοποιούν σε κάποια θέματα και ως ένα βαθμό τη δική τους εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική, ο προγραμματισμός όμως είναι συνήθως βραχυχρόνιος, «χαμηλός», «επιλεκτικός» και εντοπίζεται στην αρχή της σχολικής χρονιάς, ο απολογισμός πραγματώνεται σε πλαίσια γραφειοκρατικών μηχανισμών, χωρίς να υπάρχει

ουσιαστική επεξεργασία εκπαιδευτικών και διδακτικών αποτελεσμάτων. Οι συνεδριάσεις όμως των Συλλογικών Οργάνων είναι σπάνιες, ευκαιριακού χαρακτήρα, πραγματοποιούνται μόνο όταν παρουσιαστεί το πρόβλημα και οι αποφάσεις παίρνονται κατόπιν εισήγησης του διευθυντή, αφού προηγηθεί διάλογος και ακολουθώντας την αρχή της πλειοψηφίας.

Τέλος, η έρευνα του Θεριανού (2004) ορίζει το *σχολικό ήθος*, όπως αυτό διαμορφώνεται μέσα από τον ξεχωριστό τρόπο λειτουργίας του κάθε σχολείου, ως καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Η κυριότερη διαμορφωτική παράμετρος του σχολικού ήθους είναι η *κουλτούρα των συλλόγου διδασκόντων*, η οποία προσδιορίζει καθοριστικά όλες τις πτυχές της σχολικής ζωής και την ποιότητα της διδασκαλίας και ταυτόχρονα προσδιορίζεται από αυτές.

Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας παρατηρούμε ότι οι περιορισμένες εμπειρικές μελέτες που προσεγγίζουν τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων αναφέρονται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ η μοναδική ερευνητική εργασία που αναφέρεται στη δεύτερη βαθμίδα εκπαίδευσης αποτελεί μελέτη περίπτωσης.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να καλύψει το κενό αυτό. Εστιάζει το ενδιαφέρον της στις σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Μαγνησίας, οι οποίες συγκεντρώνουν αποκλειστικά μεγάλο αριθμό εκπαιδευτικών και συνεπώς η λειτουργία των συλλογών διδασκόντων διαφοροποιείται από εκείνη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

## 2. Θεωρητική προσέγγιση στη συλλογική διοίκηση

### 2.1 Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

#### Η έννοια της "λειτουργίας"

Στη συγκεκριμένη εργασία με τον όρο "λειτουργικότητα" ή "λειτουργία" εννοούμε το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του συλλόγου διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας (Τερλεξής 1990: 2865 και Γκαρή 1990: 2868). Με την έννοια αυτή η λειτουργικότητα του συλλόγου διδασκόντων συνδέεται τόσο με τη λήψη "προγραμματισμένων" αποφάσεων σχετικά με την οργάνωση και την επίλυση διαφόρων λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου, όπως είναι η κατάρτιση του ωρολογίου προγράμματος, η κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου κ.ά., όσο και με τη λήψη "απρογραμμάτιστων" αποφάσεων σχετικά με τη σχολική δημιουργικότητα, δηλαδή τη διαδικασία ανάπτυξης καινοφανών ιδεών και ανάληψης δραστηριοτήτων του σχολείου με φορείς της τοπικής κοινωνίας, όπως είναι η οργάνωση αθλητικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων κ.ά. (Σαϊτης 2001).

## Η έννοια της " απόφασης"

Η άσκηση της διοίκησης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς γίνεται με τη λήψη αποφάσεων στις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τον όρο «απόφαση». Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι μια απόφαση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επιλογής και εφαρμογής μίας από δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος. (Ζευγαρίδης 1993, Simon 1976, Drucker 1998). Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει την ύπαρξη επιλογής μιας πορείας δράσης, που μπορεί να δώσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και εναλλακτικές λύσεις. Βέβαια, το ζήτημα είναι αν σε κάθε πρόβλημα υπάρχουν αυτές οι εναλλακτικές λύσεις (Σαϊτης 2005). Ένας δεύτερος ορισμός, που διασυνδέει την απόφαση με την επίλυση προβληματικών ή γενικότερα αρνητικών καταστάσεων, την εκλαμβάνει «ως διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που σχετίζονται με το σκοπό και τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού» (Kosiol 1962). Ο Μακρυδημήτρης (1989:15) παρουσιάζει την απόφαση «ως μια διοικητική πράξη που ορίζεται από το όργανο που έχει δύναμη εξουσίας και απευθύνεται με τη μορφή εντολής σε ιεραρχικά εξαρτώμενα μέλη απαιτώντας την ακριβή εκτέλεση της» και τη συσχετίζει με θέματα αρμοδιότητας και επιβολής εξουσίας.

Ως διαδικασία η λήψη αποφάσεων εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, όπως είναι ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος επίτευξης των στόχων, και ίσως αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο θεωρείται κεντρική λειτουργία (Lunenburg & Ornstein 1996:51) και για πολλούς ταυτόσημη με την άσκηση του διοικητικού έργου (Robbins 1991:158). Η σημασία όμως της διαδικασίας αυτής είναι καθοριστική για το μέλλον των οργανώσεων, αφού η ύπαρξη και η επιβίωση των οργανισμών στηρίζονται στη λήψη ορθών αποφάσεων. Βεβαίως είναι ουσιαστικά αδύνατο να περιγραφεί μια καθολική ακολουθία γεγονότων που οδηγούν στην τέλεια απόφαση. Εντούτοις η έρευνα που αφορά τον τομέα της θεωρίας για τη λήψη απόφασης προτείνει ότι ορισμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων τείνουν να παραγάγουν καλύτερα αποτελέσματα από άλλες (Πασιαρδής 2004).

Όπως ήδη αναλύσαμε, η λήψη αποφάσεων βρίσκεται στο επίκεντρο της διοικητικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας, καθώς τα διοικητικά όργανα οφείλουν να παίρνουν αποφάσεις καθημερινά. Βάσει του αριθμού των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι αποφάσεις διακρίνονται:

Σε ατομικές αποφάσεις, που λαμβάνονται συνήθως άμεσα από ένα στέλεχος διοίκησης με τις όποιες πληροφορίες διαθέτει κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή. Η προσωπικότητα, η εκπαίδευση και την ικανότητα του ηγετικού στελέχους μεγιστοποιούν τις πιθανότητες να αναγνωριστούν έγκαιρα τα προβλήματα του οργανισμού και να ληφθούν σωστές αποφάσεις.



Ωστόσο, η προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της λήψης ατομικών αποφάσεων. Έτσι, ένα προσεκτικό, συντηρητικό διοικητικό στέλεχος επιλέγει συνήθως μια χαμηλού κινδύνου λύση. Επιπρόσθετα, τα διοικητικά στελέχη που αναζητούν την άριστη λύση σε ένα πρόβλημα είναι κατά κανόνα αναποφάσιστα, ενώ τα άκαμπτα ηγετικά στελέχη δυσκολεύονται στην αναγνώριση των προβλημάτων και στη δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων (Dubrin 1998, Δημητρόπουλος 2003).

Σε ομαδικές (ή συλλογικές) αποφάσεις, που λαμβάνονται από μια ομάδα ατόμων, όπως ο σύλλογος διδασκόντων των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μειονεκτούν έναντι των ατομικών, επειδή συχνά αναλύεται χρόνος για την επικοινωνία και το συντονισμό των μελών. Επίσης, χαρακτηρίζονται από δυσκολία απόδοσης ευθυνών σε περίπτωση λήψης ακατάλληλης απόφασης, επειδή συχνά στις ομάδες εμφανίζεται η τάση να αναπτύσσεται ένας ομοιόμορφος τρόπος σκέψης που αποβαίνει σε βάρος όχι μόνο της δημιουργικότητας, αλλά και της ευθυκρισίας της ομάδας (Janis 1992:102).

Οι συλλογικές αποφάσεις, από την άλλη, πλεονεκτούν έναντι των ατομικών, επειδή κατά τη λήψη τους εφαρμόζεται συνήθως το μοντέλο της ισότιμης συμμετοχής των μελών, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα εύρεσης της καταλληλότερης λύσης μέσω της αξιοποίησης της εμπειρίας και της *συνέργειας* των πολλών (Χατζηπαντελή 1999:167). *Πρώτο*, έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια, επειδή συνδυάζουν τη γνώση πολλών ατόμων, *δεύτερο* παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, *τρίτο* αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων και *τέταρτο* η διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη (Παρίτσης 1989, Τζωρτζάκης κ.ά. 1992, Dubrin 1998).

Εδώ θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι μια ομαδική απόφαση μπορεί να διακριθεί σε **συλλογική** (δημοκρατική) και σε **συμμετοχική** (ή συμβουλευτική) (Σαΐτης 2001:18). Οι δύο αυτοί τύποι αποφάσεων διαφέρουν μεταξύ τους, γιατί ενώ η πρώτη παίρνεται από όλα τα μέλη της ομάδας ή επιτροπής με βάση την αρχή της πλειοψηφίας, η δεύτερη παίρνεται από τον επικεφαλής (προϊστάμενο) της ομάδας που έχει το δικαίωμα να αξιολογεί τις απόψεις-εισηγήσεις των υφισταμένων του (Everald & al 1999: 70-75). Με την έννοια αυτή, οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων, σε αντίθεση με τα ισχύοντα σε εκπαιδευτικά συστήματα ξένων χωρών, είναι αποφάσεις συλλογικές. Οι θεωρητικές, επομένως, προσεγγίσεις της εκπαιδευτικής διοίκησης που αναφέρονται στη συμμετοχή των δασκάλων ξένων χωρών (π.χ. στην Αγγλία, Hall & Southworth 1977) στη **διαμόρφωση αποφάσεων** των σχολείων τους (decision making) διαφέρουν μεθοδολογικά από τη **λήψη αποφάσεων** (decision taking) που ισχύει στην ελληνική σχολική πραγματικότητα (Spear 1989).

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, περιορισμένη είναι και η διεθνής βιβλιογραφία αναφορικά με το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η διαδικασία λήψης αποφάσεων ανάγεται σε ένα είδος συμφωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων για την επίτευξη των κοινών στόχων τους. Προϋποθέτει ότι τα άτομα έχουν κοινές αξίες και κοινό κώδικα επαγγελματικής ηθικής στο πλαίσιο ενός κλειστού συστήματος οργάνωσης (Bridges 1967, Duke et al 1980).

Τρία είναι σημαντικότερα επιχειρήματα της συμμετοχικής διοίκησης, τα οποία αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία (Κουσουλός κ.ά. 2004):

α) Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Steyn & Squelch 1997).

β) Η ποιότητα των αποφάσεων βελτιώνεται όταν σε αυτές συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί (Bush 1995).

γ) Επιτυγχάνεται αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τις αποφάσεις του συλλόγου «δικές τους», (Poo & Hoyle 1995: 86).

Παρόλο που δεν υπάρχει ακριβής αντιστοιχία μεταξύ της συμμετοχικής διοίκησης των ξένων εκπαιδευτικών συστημάτων και του ελληνικού συλλογικού μοντέλου διοίκησης, μπορούμε να συνοψίσουμε τους κύριους ερευνητικούς άξονες ενδιαφέροντος της ξένης βιβλιογραφίας ως εξής (Χατζηπαναγιώτου 2001:67-68):

α) σχετικά με τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους, το γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή, αλλά αισθάνονται αποκλεισμένοι από αποφάσεις διοικητικού χαρακτήρα, β) Σχετικά με το ρόλο των εκπαιδευτικών, η συμμετοχή αντιμετωπίζεται από τους ίδιους επιβεβλημένη εκ των άνω και όχι ως συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων, γ) Σχετικά με τις μορφές συμμετοχής, παρατηρείται μια διεύρυνση των μορφών συμμετοχής, ειδικά μετά την εφαρμογή μοντέλων συμμετοχικής διοίκησης και δ) Σχετικά με την εξουσία και επιρροή, οι σχετικές έρευνες δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν επηρεάζουν ουσιαστικά την τελική απόφαση και ότι είναι διεκπεραιωτές των αποφάσεων των προϊσταμένων.

## 2.2 Προσέγγιση στη λειτουργία των συλλογικών οργάνων στην εκπαίδευση.

Το διοικητικό έργο κάθε τυπικής οργάνωσης συντελείται με βάση τον τρόπο που έχει κατανεμηθεί η εξουσία και η ευθύνη μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν στα διάφορα οργανωτικά επίπεδα αυτής. Ένα σύστημα οργανωτικής και διοικητικής δομής που διακρίνει ιδιαίτερα την οργάνωση της ελληνικής εκπαίδευσης είναι το σύστημα συλλογικών οργάνων διοίκησης (Μιχόπουλος. 1993).



Τα συλλογικά διοικητικά όργανα εκφράζουν τη σύγχρονη διοικητική τάση και αποτελούν χαρακτηριστικό γνώρισμα της δημοκρατικής διοίκησης των οργανισμών. Λέγοντας «συλλογικό όργανο» εννοούμε ένα σύνολο ατόμων που έχει αναλάβει την πραγματοποίηση συγκεκριμένου στόχου (Κόντης & Μαντάς 1993). Υπό αυτή την έννοια, τα συλλογικά όργανα, από λειτουργικής πλευράς, δεν είναι απλά άθροισμα ατόμων αλλά σύνολα που λειτουργούν με συλλογική συνείδηση για την επίτευξη ενός στόχου (Μπουραντάς 1992). Αποτελούν οργανικά σχήματα (π.χ. συμβούλια, επιτροπές κ.λπ.) συλλογικής δημοκρατικής διοίκησης, γιατί :α) οι αποφάσεις τους απορρέουν μετά από διεξοδική συζήτηση του θέματος αφορά η απόφαση και β) λειτουργούν με βάση προκαθορισμένους κανόνες νομιμότητας, όπως είναι η νόμιμη σύνθεση, η απαρτία κ.α., τα δε μέλη τους είναι ισότιμα (Σαϊτής, 2001:16).

Η άσκηση της διοικητικής εξουσίας από συλλογικά όργανα εξασφαλίζει τη δημοκρατική λειτουργία των τυπικών οργανώσεων αφού εξασφαλίζει την αμεροληψία και την αντικειμενικότητα στη λήψη των αποφάσεων, την ομαδική σκέψη βάσει της οποίας αντιμετωπίζονται καλύτερα τα πολύπλοκα προβλήματα του οργανισμού και την παροχή ολοκληρωμένης πληροφόρησης που βοηθά στη λήψη καλύτερων αποφάσεων.

Παρόλα αυτά, το παραπάνω σύστημα εμφανίζει πολλές φορές προβλήματα δυσλειτουργίας διότι όπως υποστηρίζεται (Koonz, κ.ά., 1983, Ζαβλανός, 1984 και Urwick. 1943): α) είναι χρονοβόρο, αφού οι επιτροπές ή τα συμβούλια χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να πάρουν μια απόφαση απ' όσο χρειάζεται ένα μονομελές διοικητικό όργανο, β) οδηγεί σε συμβιβαστικές αποφάσεις, γ) εξαφανίζει την ατομική ευθύνη και δ) διακρίνεται για τη διστακτικότητα των μελών του συλλογικού οργάνου (Σαϊτή 1999).

## 2.3 Μελέτη του θεσμού του συλλόγου διδασκόντων

### Εισαγωγή

Στη διάρκεια του εικοστού αιώνα έγιναν αρκετές μεταρρυθμίσεις στο χώρο της εκπαίδευσης (1914-1917, 1929, 1959, 1964, 1976). Ο όρος "σύλλογος διδασκόντων" εμφανίζονται για πρώτη φορά το 1972 σε Υπουργική απόφαση (50326/72). Παρόλα αυτά, στο νόμο 309 /1976 δε γίνεται αναφορά για τη σύσταση και λειτουργία συλλόγου διδασκόντων έστω και αν στο υπ' αριθ. 483 /1977 Προεδρικό Διάταγμα, που εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση των άρθρων 6,11 και 13 του παραπάνω νόμου, προβλέπεται η τήρηση βιβλίου πράξεων συλλόγου διδασκόντων (άρθρο 2), η οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων με απόφαση του συλλόγου διδασκόντων (άρθρο 3) κ.ά.

Σταθμό στη διοικητική οργάνωση και στο τρόπο λήψης αποφάσεων στο ελληνικό σχολείο αποτελεί ο νόμος 1566 του 1985, όταν εισήχθηκε ο θεσμός του συλλόγου διδασκόντων ως όργανο σχολικής διοίκησης. Στην Εισηγητική Έκθεση του νόμου εκφράζεται καθαρά η

πρόθεση της πολιτείας για προώθηση της διοικητικής αποκέντρωσης και του δημοκρατικού προγραμματισμού στο χώρο της εκπαίδευσης.

### **Σκοπός του συλλόγου διδασκόντων ως συλλογικό όργανο**

Σκοπός λειτουργίας του οργάνου αυτού είναι η χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Επίσης έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του ωρολογίου και αναλυτικού προγράμματος, για την υγεία και προστασία των μαθητών, για την καθαριότητα των σχολικών χώρων και την οργάνωση της σχολικής ζωής. Ιεραρχεί τις σχολικές ανάγκες και φροντίζει για την αντιμετώπιση τους. Αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου (Σαΐτης 2005:227).

### **Σύνθεση και λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων**

Ο σύλλογος διδασκόντων ως συλλογικό όργανο λειτουργεί σύμφωνα με τους ειδικότερους κανόνες λειτουργίας των συλλογικών διοικητικών οργάνων. Οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων κινούνται πάντοτε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

Ο σύλλογος αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σ' αυτό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας και συνεδριάζει, ύστερα από πρόσκληση του προέδρου και υποχρεωτική συμμετοχή του διδακτικού προσωπικού, **τακτικά:** α) μια φορά πριν από την έναρξη των μαθημάτων προκειμένου να γίνει προγραμματισμός για το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο των διδασκόντων (π.χ. κατανομή τάξεων, εφημερία κ.ά.), να ανταλλάγουν απόψεις για θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου κ.ά. β) μια φορά στο τέλος κάθε τριμήνου (τετραμήνου για τα Λύκεια/ Τ.Ε.Ε. /ΕΠΑΛ ) προκειμένου να συζητηθεί καθετί που έχει σχέση με την πρόοδο και τη συμπεριφορά των μαθητών, την πορεία του εκπαιδευτικού έργου, την ενημέρωση των γονιών για την πρόοδο των παιδιών τους κ.ά. γ) κατά την ημέρα έκδοσης των αποτελεσμάτων των προαγωγικών, απολυτηρίων, ή πτυχιακών εξετάσεων και δ) στο τελευταίο δεκαήμερο του διδακτικού έτους. Μπορεί όμως ο σύλλογος να συνεδριάζει και **έκτακτα** όταν το κρίνει σκόπιμο ο πρόεδρος ή το ζητήσει εγγράφως και για συγκεκριμένα θέματα τουλάχιστο το ένα τρίτο των μελών του, (για παράδειγμα όταν το απαιτεί η ανάγκη της κανονικής λειτουργίας του σχολείου ή το επιστημονικό και επαγγελματικό ενδιαφέρον των διδασκόντων στα πλαίσια του εκπαιδευτικού σχεδιασμού του σχολείου). Οι συνεδριάσεις του γίνονται μέσα στο ωράριο εργασίας και σε καμιά περίπτωση σε ώρες διδασκαλίας των μαθημάτων.

Ο σύλλογος των διδασκόντων βρίσκεται σε νόμιμη απαρτία και οι αποφάσεις του είναι έγκυρες, όταν τα παρόντα μέλη είναι περισσότερα από τα απόντα. Οι αποφάσεις του συλλόγου λαμβάνονται με απλή πλειοψηφία των παρόντων και σε περίπτωση ισοψηφίας υπερσχύει η

άποψη με την οποία τάσσεται ο πρόεδρος. Οι αποφάσεις του συλλόγου των διδασκόντων λαμβάνονται πάντοτε μέσα στα όρια της αρμοδιότητας του, είναι δεσμευτικές για όλους, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και υλοποιούνται με ευθύνη του διευθυντή του σχολείου. Ζητήματα τα οποία ρυθμίζονται από την υφιστάμενη εκπαιδευτική νομοθεσία δεν είναι επιτρεπτό να γίνονται θέματα συνεδρίασης του συλλόγου των διδασκόντων, όπως, επίσης, δεν επιτρέπεται να λαμβάνονται αποφάσεις αντίθετες με τις ρυθμίσεις αυτές.

### **Καθήκοντα και αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων**

Στο Άρθρο 36 (κεφ. Ε') τα καθήκοντα και αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών –διδασκόντων όσον αφορά τη διοικητική λειτουργία του σχολείου περιγράφονται ως εξής:

- Συμμετέχουν υποχρεωτικά στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και εκφράζουν ελεύθερα τις παιδαγωγικές απόψεις τους.
- Ενημερώνονται από τον διευθυντή του σχολείου και τηρούν τους νόμους, τα διατάγματα, τις αποφάσεις, τις οδηγίες, τις εγκυκλίους και τα βιβλία.
- Αναλαμβάνουν τις εξωδίδακτικές εργασίες του σχολείου και παρίστανται στο χώρο συγκέντρωσης των μαθητών κατά την έναρξη λειτουργίας του σχολικού ωραρίου και κάθε φορά που ο σύλλογος των διδασκόντων απευθύνεται στο σύνολο των μαθητών. Με τον τρόπο αυτό προσδίδεται το αναγκαίο κύρος στη συλλογική λειτουργία του σχολείου.
- Για θέματα που αφορούν το σχολείο προβαίνουν σε ανακοινώσεις προς τους μαθητές, τους γονείς ή τους πολίτες μόνο με τη σύμφωνη γνώμη του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων και ενθαρρύνουν τους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση και λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τους ίδιους και το σχολείο και καλλιεργούν τις αρχές και το πνεύμα αλληλεγγύης και συλλογικότητας.
- Συνεργάζονται με το διευθυντή, τους γονείς και τους αρμόδιους σχολικούς συμβούλους για την καλύτερη δυνατή παιδαγωγική αντιμετώπιση προβλημάτων συμπεριφοράς, σεβόμενοι την προσωπικότητα και τα δικαιώματα των μαθητών και μετέχουν στις επιτροπές που συγκροτούνται από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, τους διευθυντές εκπαίδευσης και τους προϊσταμένους γραφείων ή τους σχολικούς συμβούλους, όπου αυτό απαιτείται, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

### **Λήψη αποφάσεων από το Σύλλογο Διδασκόντων**

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο σε μία πιστή εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber. Το αμιγές γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης από τεχνικής απόψεως μπορεί να προσφέρει το μέγιστο



βαθμό απόδοσης και ορθολογικής εφαρμογής επειδή λειτουργεί σε καθιερωμένη οργανωτική δομή εργασιακών σχέσεων και περιγράφει τόσο τα καθήκοντα, όσο και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το κύτταρο της εκπαίδευσης που είναι η σχολική μονάδα, η οποία στηρίζεται σε οριζόντια δομή και ως εκ τούτου οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών (Καμπουρίδης, 2002). Με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου επιχειρείται η αναδιανομή της εξουσίας που θεσμοθετημένα συνδέεται με τη θέση του διευθυντή σε ένα συλλογικό όργανο, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τα ιδιαίτερα προβλήματα του σχολείου.

Η συμμετοχική διοίκηση εξασφαλίζει τη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας στην αμοιβαία κατανόηση των στόχων του σχολείου (Bush, 1995). Στηρίζεται στη συνεργασία, τη νοητική και συναισθηματική δέσμευση των συμμετεχόντων μελών στους ίδιους στόχους και τον καταμερισμό της ευθύνης των ενεργειών τους. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμβάλλει τα μέγιστα στη συνολική αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών προβλημάτων με το να θεωρούν «δικά τους» τα προβλήματα του σχολείου (Κουσουλός κ.ά. 2004).

### **Παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων**

Οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και γενικότερα των συλλογικών οργάνων είναι οι εξής (Σαΐτης, 2001:25, Σαΐτη 1999):

- το μέγεθος του συλλόγου. Έχει παρατηρηθεί ότι τα συλλογικά όργανα με λίγα μέλη τείνουν να έχουν μεγαλύτερη συνοχή (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1992) και καλύτερη λειτουργική ευχέρεια. Από την άλλη, οι απόψεις οι ιδέες και οι ικανότητες των πολλών βοηθούν στη λήψη σωστών αποφάσεων. Ωστόσο συχνά παρατηρείται δυσκολία στη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας, κάτι που οδηγεί σε δυσκαμψία και αναποτελεσματικότητα.
- τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών. Σε ένα συλλογικό όργανο για να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις πρέπει να συγκεντρωθούν και αξιοποιηθούν στοιχεία από τα μέλη του. Επομένως, μπορεί κανείς να συμπεράνει πως αν η ομάδα δεν απαρτίζεται από άτομα που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, πολύ δύσκολα μπορεί να φθάσει σε σωστές αποφάσεις.
- την οριοθέτηση των ρόλων. Η κατανομή των καθηκόντων που προκύπτουν από τους στόχους μεταξύ των μελών τους πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένη και αντιληπτή από τα μέλη, ώστε να γνωρίζουν κατά πόσο είναι υπεύθυνα για τις ενέργειές τους.

- την ηγεσία της ομάδας. Υποστηρίζεται ότι είναι καθοριστικός ο ρόλος του ηγέτη για την αποτελεσματικότητα της, εφόσον σχετίζεται με την καθοδήγηση, το συντονισμό, την παρότρυνση και γενικά τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς την πραγματοποίηση των στόχων της (Παρθενόπουλος 1998).

- τη συνοχή της ομάδας η οποία μπορεί να μειώνει τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της και να πετυχαίνει μεγαλύτερη συναίνεση, επικοινωνία και ικανοποίηση, και τέλος,

- το κλίμα της ομάδας (αξίες, διαθέσεις, ηθικό κ.ά), το οποίο επιδρά καταλυτικά στη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών της και συμβάλλει στην παραγωγή του συλλογικού έργου.

Από την παραπάνω θεωρητική διερεύνηση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο σύλλογος διδασκόντων συμβάλλει ουσιαστικά στην επίλυση των προβλημάτων του σχολείου μέσω της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και συμβάλλει σημαντικά στη λειτουργία του σχολείου. Στο εμπειρικό μέρος της εργασίας που ακολουθεί θα προσπαθήσουμε να επιβεβαιώσουμε τα ευρήματα της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας.



## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **Η ΕΡΕΥΝΑ**

## Κεφάλαιο Τρίτο

### Μεθοδολογία Έρευνας

#### Περίληψη

*Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετείται από την παρούσα μελέτη. Η παρούσα έρευνα υπάγεται στην κατηγορία των ερευνών πεδίου. Η συλλογή δεδομένων έγινε το Μάιο- Ιούνιο του 2006 με την τεχνική του ανώνυμου ερωτηματολογίου.*

#### 1. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα της έρευνας προέκυψαν από συλλογή στοιχείων με τη μέθοδο του γραπτού ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε και συμπληρώθηκε επιτόπου και ανώνυμα από τους εκπαιδευτικούς. Η επιλογή της χορήγησης ερωτηματολογίου θεωρήθηκε ότι θα είναι περισσότερο αποτελεσματική για την καταγραφή απόψεων και στάσεων σε σχέση με άλλους τρόπους συλλογής στοιχείων όπως π.χ. συνέντευξη. Αυτό διότι οι συνεντεύξεις πέρα από το γεγονός ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες, συχνά δε δίνουν συγκεκριμένες απαντήσεις σε ερωτήματα και η αποκωδικοποίησή τους παρουσιάζει ασάφειες.

Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο με ερωτήσεις ως επί το πλείστον κλειστού τύπου και περιορισμένο αριθμό «ανοικτών» ερωτήσεων, που αφορούσαν περιπτώσεις όπου αναμέναμε την προσωπική παρέμβαση- πρόταση των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Βάμβουκας 1998, Javeau 1996 & Μακράκης 1997) οι κλειστές ερωτήσεις:

- Προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση.
- Μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων.
- Είναι σύντομες και συνήθως είναι κατανοητές ώστε να δίνουν απαντήσεις εύκολες για κωδικοποίηση.

Η επίδοση των ερωτηματολογίων στους εκπαιδευτικούς έγινε με τη βοήθεια της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Μαγνησίας. Η ερευνήτρια ήρθε σε προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα, στους οποίους απηύθυνε θερμή παράκληση για συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου, αφού πρώτα ενημέρωσε αναλυτικά για το σκοπό της έρευνας. Σε απομακρυσμένα σχολεία του νομού τα ερωτηματολόγια προωθήθηκαν μέσω της Διεύθυνσης δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Δεν προτιμήθηκε η ταχυδρομικής αποστολή των ερωτηματολογίων διότι, σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, η διαδικασία παρουσιάζει μεγάλες απώλειες.

Η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου απαιτούσε περίπου 20 λεπτά. Το

ερωτηματολόγιο λόγω της διαμόρφωσής του καταλάμβανε μόνο 4 σελίδες, γεγονός που λειτούργησε ενισχυτικά στην όλη διαδικασία. Ιδιαίτερες δυσκολίες όπως: απροθυμία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου λόγω έλλειψης χρόνου, υπερβολικού φόρτου εργασίας, δυσπιστία και προκατάληψη απέναντι στην ερευνήτρια δεν διαπιστώθηκαν εκτός ελαχίστων μεμονωμένων περιπτώσεων, γεγονός που αποδεικνύεται και από το υψηλό επίπεδο ανταπόκρισης. Το χρονικό διάστημα που συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια ήταν: Μάιος 2006 – Ιούνιος 2006.

Λάβαμε συνολικά 122 ερωτηματολόγια τα οποία ήταν επαρκώς συμπληρωμένα και μπορέσαμε να τα χρησιμοποιήσουμε για περαιτέρω στατιστική επεξεργασία.

## 2. Το δείγμα

Επειδή κατά τη διάρκεια μιας έρευνας λειτουργούν οι παράγοντες δαπάνες, χρόνος και δυνατότητα πρόσβασης, δεν είναι πάντοτε δυνατό ή πρακτικό να έχει κανείς μετρήσεις από όλο τον πληθυσμό. Επομένως οι ερευνητές προσπαθούν να συλλέξουν πληροφορίες από μία μικρότερη ομάδα ή υποσύνολο του πληθυσμού αναφοράς, κατά τρόπο ώστε η γνώση που αποκομίζουν να είναι αντιπροσωπευτική του συνολικού μελετώμενου πληθυσμού (Cohen & Manion 1994).

Η εγκυρότητα οποιασδήποτε εμπειρικής έρευνας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο δείγμα που έχει πραγματοποιηθεί η έρευνα. Όταν το δείγμα είναι *ομοιογενές* και *αντιπροσωπευτικό* είμαστε σε μεγάλο βαθμό σίγουροι ότι τα αποτελέσματά μας είναι αξιόπιστα.

Ένας από τους σοβαρούς προβληματισμούς κάθε ερευνητή, κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία, είναι ο προσδιορισμός του μεγέθους του δείγματος, έτσι ώστε να μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού αναφοράς. Είναι γεγονός ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών το σωστό μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από το στόχο της μελέτης και τη φύση του υπό διερεύνηση πληθυσμού.

Στη συγκεκριμένη έρευνα ο πληθυσμός αναφοράς ήταν οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Μαγνησίας. Η αρχική πρόθεσή μας να συγκεντρώσουμε ένα αριθμό ερωτηματολογίων που να αντιστοιχεί στο πέντε τοις εκατό του συνόλου των εκπαιδευτικών Μέσης εκπαίδευσης του Νομού Μαγνησίας πραγματοποιήθηκε, εφόσον το ποσοστό ανταπόκρισης στην διακίνηση των ερωτηματολογίων ανήλθε σε 5.59% επί του συνόλου των εκπαιδευτικών (2.182), αφού επεστράφησαν 122 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, που αποτέλεσαν επαρκές δείγμα για περαιτέρω στατιστική ανάλυση.

### 3. Μέσα συλλογής δεδομένων ΛΑΛΛΟ

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνά μας είναι το ίδιο με εκείνο που συντάχθηκε από το καθηγητή κ. Σαϊτή Χρίστο για τις ανάγκες παρόμοιας έρευνας (Σαϊτής 2001:26) που διεξήχθη την άνοιξη του 2000 σε 23 νόμους της Ελλάδας και αφορούσε το Σύλλογο διδασκόντων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, με σκοπό να καταγράψει τη λειτουργία του σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του συλλογικού αυτού οργάνου διοίκησης.

Τα στάδια από τα οποία πέρασε η διαμόρφωση και η τελική σύνθεση του ερωτηματολογίου ήταν τα εξής:

Τα ερωτηματολόγια συντάχθηκαν από τον ερευνητή μετά από σχετική βιβλιογραφική ενημέρωση και ανταλλαγές απόψεων με διευθυντές δημοτικών σχολείων και εκπαιδευτικούς του νομού Αττικής. Τα ερωτηματολόγια οριστικοποιήθηκαν και έλαβαν την τελική τους μορφή μετά από δοκιμαστική εφαρμογή (έλεγχος αξιοπιστίας) σε μικρό δείγμα (σε (4) μικρά σχολεία του νομού Αιτωλοακαρνανίας και σε (5) μεγάλα σχολεία της Αθήνας αφού αξιοποιήθηκαν και οι επιμέρους παρατηρήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών. Έτσι διαμορφώθηκε και συντάχθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο το οποίο περιελάμβανε συνολικά 21 ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου.

### 4. Στατιστικές τεχνικές ΛΑΛΛΟ

Οι ερευνητικές μεταβλητές, ανάλογα με την κλίμακα μέτρησής τους, δηλαδή το εύρος των τιμών που λαμβάνουν, ταξινομήθηκαν στις βασικές κατηγορίες των ονομαστικών και ποσοτικών μεταβλητών.

Στο περιγραφικό επίπεδο, η οργάνωση παρουσίασης των στατιστικών στοιχείων περιλαμβάνει, κατά κύριο λόγο πίνακες απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων για την ομάδα των ονομαστικών μεταβλητών, ενώ στην περίπτωση των ποσοτικών μεταβλητών, για να σχηματιστεί μια συνοπτική εικόνα, παρέχονται αριθμητικά περιγραφικά μέτρα.

Σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής, προκειμένου να ελεγχθεί η ύπαρξη συνάφειας ανάμεσα σε δύο ονομαστικές μεταβλητές εφαρμόστηκε το στατιστικό κριτήριο  $\chi^2$ . Λόγω του περιορισμένου, όμως, εύρους του ερευνητικού δείγματος, στις περιπτώσεις όπου ο αριθμός των φαινών με αναμενόμενες συχνότητες μικρότερες του 5, υπερέβαινε το 20% του συνόλου των φαινών του πίνακα διπλής εισόδου, υποχρεωθήκαμε να προβούμε σε ανακωδικοποιήσεις συναφών κατηγοριών της εξαρτημένης μεταβλητής ή να εφαρμόσουμε το εναλλακτικό πιθανολογικό στατιστικό κριτήριο Fisher's Exact Test, με στόχο να επιτύχουμε προϋποθέσεις αξιοπιστίας στατιστικής ανάλυσης.

Κεφάλαιο Τέταρτο

Ανάλυση και παρουσίαση των ερευνητικών δεδομένων

Περίληψη

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται η ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων. Στις ενότητες που ακολουθούν δίνονται τα αποτελέσματα από τη διερεύνηση των στοιχείων της λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων που σχετίζονται τόσο με τη λήψη "προγραμματισμένων" αποφάσεων, δηλαδή με την επίλυση διαφόρων λειτουργικών θεμάτων της σχολικής μονάδας, όσο και με τη λήψη "απρογραμμάτιστων" αποφάσεων δηλαδή τη διαδικασία ανάπτυξης ιδεών και ανάληψης δημιουργικών πρωτοβουλιών του σχολείου σε συνεργασία με φορείς του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

1. Περιγραφική και Στατιστική Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, υπηρετούν σε σχολεία του νομού Μαγνησίας τα οποία ταξινομήθηκαν σε αγροτικές, ημιαστικές και αστικές περιοχές.

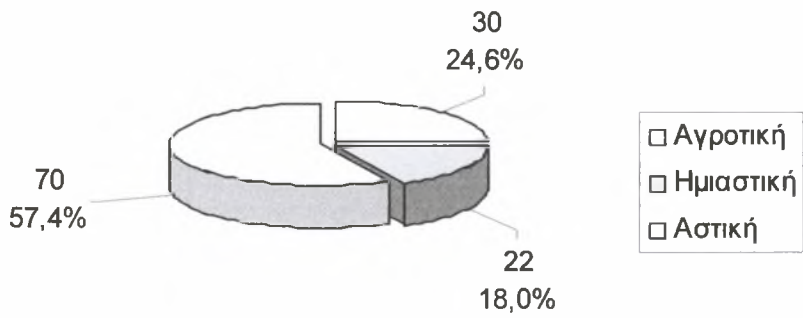
Πίνακας 1  
Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών κατά περιοχή

|         |           | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|---------|-----------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Περιοχή | Αγροτική  | 30        | 24,6                   | 24,6                                 |
|         | Ημιαστική | 22        | 18,0                   | 42,6                                 |
|         | Αστική    | 70        | 57,4                   | 100,0                                |
|         | Σύνολο    | 122       | 100,0                  |                                      |

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι το 24,6% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών υπηρετεί σε σχολεία αγροτικών περιοχών, το 18% σε σχολεία ημιαστικών περιοχών και τέλος η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 57,4% υπηρετεί σε σχολεία αστικών περιοχών.



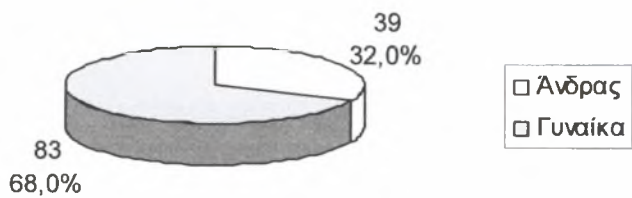
**Διάγραμμα 1**  
**Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών ως προς την περιοχή**



**Πίνακας 2**  
**Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών κατά φύλο**

|      |         | Συχνότητα | Σχετική συχνότητα % | Αθροιστική σχετική συχνότητα % |
|------|---------|-----------|---------------------|--------------------------------|
| Φύλο | Άνδρας  | 39        | 32,0                | 32,0                           |
|      | Γυναίκα | 83        | 68,0                | 100,0                          |
|      | Σύνολο  | 122       | 100,0               |                                |

**Διάγραμμα 2**  
**Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών ως προς το φύλο**



Το 32% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών είναι άνδρες, ενώ το 68% είναι γυναίκες.

**Πίνακας 3**  
**Κατανομή συχνοτήτων των ετών εκπαιδευτικής υπηρεσίας των εκπαιδευτικών**

|                                      |                | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|--------------------------------------|----------------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Χρόνια<br>εκπαιδευτικής<br>υπηρεσίας | 0-5 έτη        | 25        | 20,5                   | 20,5                                 |
|                                      | 6-10 έτη       | 35        | 28,7                   | 49,2                                 |
|                                      | 11-15 έτη      | 24        | 19,7                   | 68,9                                 |
|                                      | 16 έτη και άνω | 38        | 31,1                   | 100,0                                |
|                                      | Σύνολο         | 122       | 100,0                  |                                      |

Το 20,5% των εκπαιδευτικών έχει εκπαιδευτική υπηρεσία μέχρι 5 έτη, το 28,7% έχει 6-10 έτη, το 19,7% των εκπαιδευτικών έχει από 11-15 έτη, ενώ το 31,1% των εκπαιδευτικών έχει 16 έτη και άνω εκπαιδευτική υπηρεσία.

**Πίνακας 4**  
**Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των ετών υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν σήμερα**

|   |               | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|---|---------------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Χρόνια υπηρεσίας<br>στο σημερινό<br>σχολείο | 1-4 έτη       | 74        | 60,7                   | 60,7                                 |
|   | 5-8 έτη       | 25        | 20,5                   | 81,1                                 |
|   | 9 έτη και άνω | 23        | 18,9                   | 100,0                                |
|   | Σύνολο        | 122       | 100,0                  |                                      |

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 60,7% έχει υπηρεσία στο σημερινό σχολείο από 1-4 χρόνια, το 20,5% έχει από 5-8 χρόνια και το 18,9% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών έχει συνολική υπηρεσία στο σημερινό σχολείο πάνω από 9 χρόνια.

**Πίνακας 5**  
**Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών ως προς την οικογενειακή κατάσταση**

|                           |         | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|---------------------------|---------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Οικογενειακή<br>κατάσταση | Έγγαμος | 90        | 73,8                   | 73,8                                 |
|                           | Άγαμος  | 25        | 20,5                   | 94,3                                 |
|                           | Άλλο    | 7         | 5,7                    | 100,0                                |
|                           | Σύνολο  | 122       | 100,0                  |                                      |

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, σε ποσοστό δηλαδή 73,8%, είναι έγγαμοι, ενώ το 20,5% των εκπαιδευτικών είναι άγαμοι. Το 5,7% των εκπαιδευτικών είναι διαζευγμένοι ή σε χηρεία.

**Πίνακας 6**  
**Κατανομή συχνοτήτων του αριθμού συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων**

|  |            | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική σχετική<br>συχνότητα % |
|--|------------|-----------|------------------------|-----------------------------------|
| Αριθμός συνεδριάσεων<br>συλλόγου διδασκόντων | 1 - 4      | 40        | 32,8                   | 32,8                              |
|  | 5 - 12     | 65        | 53,3                   | 86,1                              |
|  | 13 - 20    | 7         | 5,7                    | 91,8                              |
|  | 21 και άνω | 10        | 8,2                    | 100,0                             |
|  | Σύνολο     | 122       | 100,0                  |                                   |

Ως προς τη συχνότητα συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι το 32,8% των σχολείων συνεδριάζει 1-4 φορές το χρόνο (σχολικό έτος 2005-2006), το 53,3% συνεδριάζει 5-12 φορές, το 5,7% των σχολείων συνεδριάζει 13-20 φορές το χρόνο, ενώ το 8,2% των σχολείων συνεδριάζει 21 φορές τουλάχιστον το χρόνο. Ο μέσος όρος του αριθμού των συνεδριάσεων για όλα τα σχολεία είναι 8,6 συνεδριάσεις ετησίως, δηλαδή μια συνεδρίαση περίπου το μήνα.

Στην ερώτηση «*νομίζετε ότι ο παραπάνω αριθμός συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων είναι αρκετός για τη ρύθμιση θεμάτων (π.χ. κατανομή τάξεων και εξωδίδακτικού έργου, έγκριση του ωρολογίου προγράμματος κ.ά.) και την επίλυση προβλημάτων του σχολείου σας*», η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών, σε ποσοστό 77%, διαμορφώνει θετική στάση, υποστηρίζοντας ότι ο αριθμός είναι ικανοποιητικός. Το 16,4% των εκπαιδευτικών υποστηρίζει ότι ο αριθμός των συνεδριάσεων θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερος, ενώ το 6,6% των εκπαιδευτικών διαμορφώνει αρνητική στάση υποστηρίζοντας ότι ο αριθμός των συνεδριάσεων δεν είναι ικανοποιητικός. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 7**  
**Βαθμός ικανοποίησης από τον αριθμό συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων**

|  |         | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|--|---------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Ικανοποίηση<br>από τον αριθμό<br>συνεδριάσεων<br>του συλλόγου<br>διδασκόντων | Πολύ    | 39        | 32,0                   | 32,0                                 |
|  | Αρκετά  | 55        | 45,1                   | 77,0                                 |
|  | Μέτρια  | 20        | 16,4                   | 93,4                                 |
|  | Λίγο    | 4         | 3,3                    | 96,7                                 |
|  | Καθόλου | 4         | 3,3                    | 100,0                                |
| Σύνολο   |         | 122       | 100,0                  |                                      |

Ο μέσος όρος των απαντήσεων των εκπαιδευτικών ως προς το βαθμό ικανοποίησης από τον αριθμό των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα 8.

Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν σε σχολεία με μεγάλο αριθμό συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, εκφράζουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης. Αντίθετα μικρότερος βαθμός ικανοποίησης δηλώνεται από εκπαιδευτικούς οι οποίοι υπηρετούν σε σχολικές μονάδες με μικρό αριθμό συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων.

**Πίνακας 8**  
**Μέσοι του βαθμού ικανοποίησης από τον αριθμό συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων**

| Αριθμός συνεδριάσεων | Αριθμός εκπαιδευτικών | Μέσος βαθμού ικανοποίησης | Τυπική απόκλιση |
|----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------|
| 1 -4 ετησίως         | 40                    | 2,38                      | 0,65            |
| 5-12 ετησίως         | 65                    | 1,94                      | 0,54            |
| 13-20 ετησίως        | 7                     | 1,43                      | 0,43            |
| 21 και άνω ετησίως   | 10                    | 1,40                      | 0,46            |
| Σύνολο               | 122                   | 2,01                      | 0,52            |

Στην ερώτηση αν «στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου, τηρείται από το διευθυντή του σχολείου το νομικό πλαίσιο "περί συλλογικών οργάνων" (π.χ. έγκαιρη πρόσκληση του διευθυντή, τήρηση πρακτικών, απαρτία κ.ά.)», η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, ποσοστό δηλαδή 82,8%, δήλωσε ότι τηρείται το νομικό πλαίσιο, το 14,8% υποστηρίζει ότι τηρείται μερικές φορές, ενώ το 2,5% υποστηρίζει ότι δεν τηρείται. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στο διάγραμμα 3.

**Διάγραμμα 3**  
**Τήρηση νομικού πλαισίου από το διευθυντή στις συνεδριάσεις**





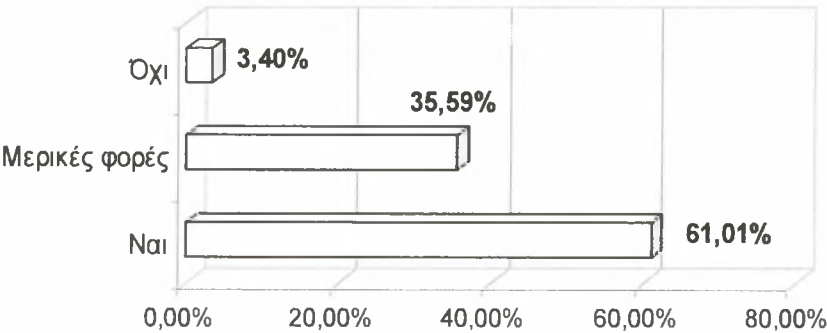
Όπως φαίνεται στον πίνακα 9, στην ερώτηση αν «ο Διευθυντής συζητά τα προβλήματα και τα θέματα που προκύπτουν στο σχολείο πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων», τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι το 48,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι συζητούνται, το 39,3% ότι αυτό γίνεται μερικές φορές, ενώ το 12,3% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει ότι δε συζητούνται πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων τα προβλήματα και τα θέματα που προκύπτουν στο σχολείο.

**Πίνακας 9**  
**Συζήτηση των προβλημάτων και θεμάτων πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων**

|  |               | Συχνότητα | Σχετική συχνότητα % | Αθροιστική σχετική συχνότητα % |
|--|---------------|-----------|---------------------|--------------------------------|
| Συζήτηση των θεμάτων πριν τις συνεδριάσεις | Ναι           | 59        | 48,4                | 48,4                           |
|  | Μερικές φορές | 48        | 39,3                | 87,7                           |
|  | Όχι           | 15        | 12,3                | 100,0                          |
|  | Σύνολο        | 122       | 100,0               |                                |

Οι εκπαιδευτικοί που απάντησαν ότι συζητούνται τα θέματα και προβλήματα του σχολείου πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, υποστηρίζουν σε ποσοστό 61,01% ότι η διερευνητική αυτή ενέργεια του Διευθυντή βοηθά στην ανεύρεση της καλύτερης λύσης. Το 3,4% των εκπαιδευτικών διαφωνεί, ενώ το 35,59% υποστηρίζει ότι μερικές φορές η διερευνητική αυτή ενέργεια του Διευθυντή βοηθά στην ανεύρεση της καλύτερης λύσης και στη λήψη της σωστής απόφασης (διάγραμμα 4).

**Διάγραμμα 4**  
**Συζήτηση των προβλημάτων και θεμάτων πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και λήψη σωστής απόφασης**



**Πίνακας 10**  
**Πρόθεση προαιρετικής συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις**  
**συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων**

|  |            | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|--|------------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Προαιρετική συμμετοχή<br>στις συνεδριάσεις του<br>συλλόγου διδασκόντων | Σε όλες    | 78        | 63,9                   | 63,9                                 |
|  | Σε μερικές | 41        | 33,6                   | 97,5                                 |
|  | Σε καμία   | 3         | 2,5                    | 100,0                                |
|  | Σύνολο     | 122       | 100,0                  |                                      |

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό 63,9%, δηλώνουν ότι σε περίπτωση προαιρετικής συμμετοχής τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων θα συμμετείχαν σε όλες. Το 33,6% δηλώνει ότι θα συμμετείχε σε μερικές συνεδριάσεις, ενώ το 2,5% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι δε θα συμμετείχε σε συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, σε περίπτωση προαιρετικής συμμετοχής.

Στην ερώτηση αν «οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων που αναφέρονται σε λειτουργικά θέματα (π.χ. εφημερίες, περιπάτους κ.ά.) εφαρμόζονται απ' όλα τα μέλη του», η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 59%, δηλώνει ότι εφαρμόζονται πάντοτε από όλα τα μέλη του, το 27,9% δηλώνει ότι εφαρμόζονται μερικές φορές από όλους τους εκπαιδευτικούς, ενώ τέλος το 13,1% δηλώνει ότι δεν εφαρμόζονται από όλους τους εκπαιδευτικούς του Συλλόγου Διδασκόντων.



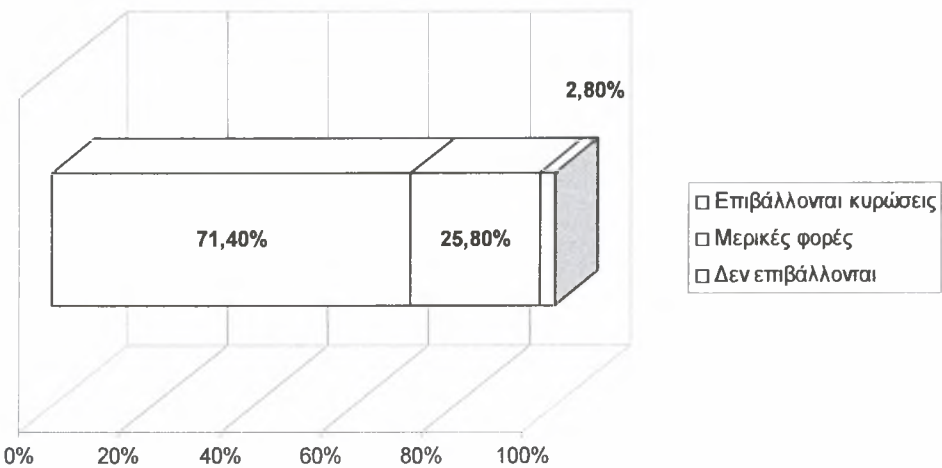
**Πίνακας 11**  
**Εφαρμογή αποφάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων από όλους τους**  
**εκπαιδευτικούς**

|  |               | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|--|---------------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Εφαρμογή<br>αποφάσεων από<br>όλα τα μέλη | Ναι           | 72        | 59,0                   | 59,0                                 |
|  | Μερικές φορές | 34        | 27,9                   | 86,9                                 |
|  | Όχι           | 16        | 13,1                   | 100,0                                |
|  | Σύνολο        | 122       | 100,0                  |                                      |

Στην ερώτηση αν «στα μέλη που δεν εφαρμόζουν τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων επιβάλλονται κυρώσεις» και σε συνδυασμό με την προηγούμενη ερώτηση, η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 71,4%, δηλώνει ότι επιβάλλονται

κυρώσεις. Το 25,8% δηλώνει ότι επιβάλλονται κυρώσεις μερικές φορές, ενώ το 2,8% των εκπαιδευτικών ισχυρίζεται ότι επιβάλλονται πάντοτε κυρώσεις σε περίπτωση που εκπαιδευτικοί δεν εφαρμόζουν αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

**Διάγραμμα 5**  
**Επιβολή κυρώσεων σε μέλη που δεν εφαρμόζουν τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων**



**Πίνακας 12**  
**Ομαλή λειτουργία του σχολείου σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων**

|   |         | Συχνότητα | Σχετική συχνότητα % | Αθροιστική σχετική συχνότητα % |
|---|---------|-----------|---------------------|--------------------------------|
| Τρόπος λειτουργίας συλλόγου και ομαλή λειτουργία του σχολείου | Πολύ    | 34        | 27,9                | 27,9                           |
|   | Αρκετά  | 63        | 51,6                | 79,5                           |
|   | Μέτρια  | 15        | 12,3                | 91,8                           |
|   | Λίγο    | 8         | 6,6                 | 98,4                           |
|   | Καθόλου | 2         | 1,6                 | 100,0                          |
|   | Σύνολο  | 122       | 100,0               |                                |

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 79,5%, συμφωνούν ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων, συντελεί στην ομαλή λειτουργία του σχολείου. Το 12,3% των εκπαιδευτικών διαμορφώνει ουδέτερη στάση, δηλώνοντας ότι άλλοτε αυτό συμβαίνει άλλοτε όχι, ενώ τέλος το 8,2% των εκπαιδευτικών δηλώνουν ότι τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων, συντελεί λίγο στην ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δήλωσαν ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος

διδασκόντων, συντελεί πολύ ή αρκετά στην ομαλή λειτουργία του σχολείου, το αποδίδουν:

- στο ότι τα προβλήματα λύνονται με δημοκρατικό τρόπο, σε ποσοστό 16,5%
- στο ότι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου, σε ποσοστό 9,9%
- στο ότι η ανταλλαγή απόψεων βοηθά στη λήψη σωστής απόφασης, σε ποσοστό 8,3%
- στο ότι υπάρχει σταθερή σχολική ηγεσία για πολλά χρόνια, σε ποσοστό 13,2%
- στην υπευθυνότητα όλων των εκπαιδευτικών στην αντιμετώπιση των σχολικών θεμάτων, σε ποσοστό 9,1%
- στη σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού, σε ποσοστό 22,3%
- στο μικρό αριθμό διδασκόντων, σε ποσοστό 20,7%

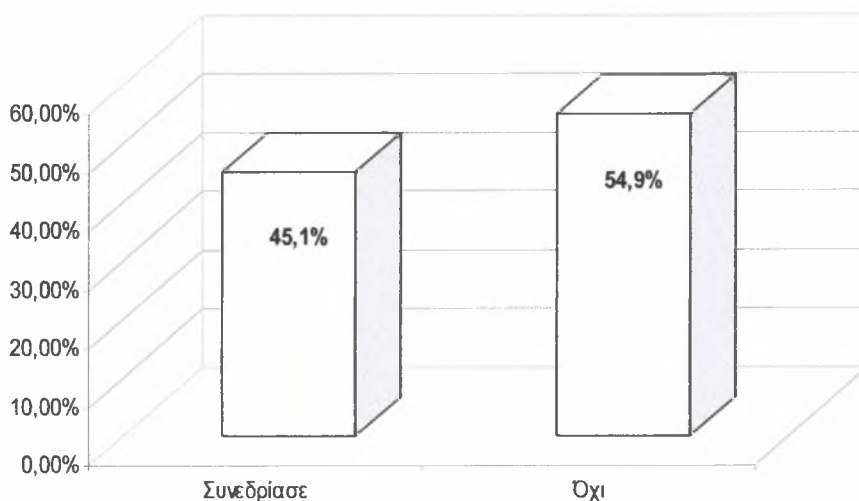
Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δήλωσαν ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων, συντελεί λίγο ή καθόλου στην ομαλή λειτουργία του σχολείου, το αποδίδουν:

- στη νομοθετική ασάφεια των αρμοδιοτήτων μεταξύ διευθυντή και συλλόγου διδασκόντων, σε ποσοστό 21,9%
- στον περιορισμένο αριθμό συνεδριάσεων, σε ποσοστό 12,5%
- στην έλλειψη συνεργασίας και κακής επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου, σε ποσοστό 25%
- στις συνεχείς μετακινήσεις (π.χ. αλλαγή σχολείου κάθε χρόνο λόγω μετάθεσης ή απόσπαισης) του διδακτικού προσωπικού, σε ποσοστό 15,6%
- στο μεγάλο αριθμό διδασκόντων στο σχολείο σε ποσοστό 6,3%
- στην ελλιπή ενημέρωση των καθηγητών για το ρόλο τους στο σύλλογο διδασκόντων, σε ποσοστό 18,8%

Στην ερώτηση αν «ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου σας, συνεδρίασε για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου, σύμφωνα με το νόμο 1566/1985», η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 54,9%, δήλωσε ότι δε συνεδρίασε. Το υπόλοιπο 45,1% των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι συνεδρίασε. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνονται αναλυτικά στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 6**  
**Πραγματοποίηση συνεδριάσεων για την αξιοποίηση συνεργασιών**  
**μεταξύ διδακτικού προσωπικού και κοινωνικών φορέων**



Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δήλωσαν ότι ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου τους συνεδρίασε για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου τους, σύμφωνα με το νόμο 1566/1985, αποτελούν το 45,1% του συνόλου των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών της έρευνας. Οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου τους πραγματοποιήθηκαν για τις παρακάτω δημιουργικές δραστηριότητες:

- Οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων, σε ποσοστό 20,7%
- Οργάνωση έκθεσης ζωγραφικής, σε ποσοστό 6,9%
- Καλλιτεχνικές δραστηριότητες, σε ποσοστό 41,4%
- Πρωτοβουλία για την προστασία του περιβάλλοντος, σε ποσοστό 25%
- Πρωτοβουλία για την επισκευή και ανακαίνιση του κτιρίου, σε ποσοστό 3%
- Επιστημονικές διαλέξεις, οργάνωση εκπαιδευτικών επισκέψεων ή λειτουργικών εκπαιδευτικών διαδικασιών, σε ποσοστό 3%

Στην ερώτηση «νομίζετε ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων συμβάλλει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες από τα μέλη αυτού», η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 61,5%, δηλώνει ότι συμβάλλει. Το υπόλοιπο 38,5% δηλώνει το αντίθετο. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 13**  
**Ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες**

|   |        | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|---|--------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Λειτουργία συλλόγου διδασκόντων<br>και ανάπτυξη πρωτοβουλιών για<br>δημιουργικές δραστηριότητες | Ναι    | 75        | 61,5                   | 61,5                                 |
|   | Όχι    | 47        | 38,5                   | 100,0                                |
|   | Σύνολο | 122       | 100,0                  |                                      |

Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δήλωσαν ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου τους συμβάλλει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες από τα μέλη αυτού, αποδίδουν τις πρωτοβουλίες του συλλόγου τους στους παρακάτω λόγους:

- στις ικανότητες του διευθυντή /ριας του σχολείου σας, σε ποσοστό 21,6%
- σε ομάδα (ή ομάδες) εκπαιδευτικών με δημιουργική φαντασία, σε ποσοστό 27,3%
- στο καλό κλίμα του σχολείου, σε ποσοστό 28,4%
- στη σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού, 8,5%
- στην καλή συνεργασία με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, σε ποσοστό 8%
- στην καλή συνεργασία με άλλους κοινωνικούς φορείς (π.χ. ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.), σε ποσοστό 6,3%

Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δήλωσαν ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου τους δε συμβάλλει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες από τα μέλη αυτού, αποδίδουν τη μη ανάπτυξη πρωτοβουλιών του συλλόγου τους στους παρακάτω λόγους:

- στην έλλειψη ενδιαφερόντων από τους εκπαιδευτικούς, σε ποσοστό 33,3%
- στις συχνές μετακινήσεις (π.χ. λόγω αποσπάσεων κλπ.) των διδασκόντων, σε ποσοστό 15,6%
- στην έλλειψη συνεργασίας με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, σε ποσοστό 19,8%
- στην έλλειψη συνεργασίας με άλλους κοινωνικούς φορείς (π.χ. ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.), σε ποσοστό 16,7%
- στην έλλειψη καλού κλίματος μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, σε ποσοστό 11,6%
- στην έλλειψη ενδιαφερόντων από τους μαθητές, σε ποσοστό 3%

**Πίνακας 14**  
**Αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων σε σχέση με τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ διευθυντή και συλλόγου διδασκόντων**

|  |           | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|--|-----------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Συμβολή του<br>καταμερισμού<br>αρμοδιοτήτων στην<br>αποτελεσματική<br>λειτουργία του συλλόγου<br>διδασκόντων | Πάρα Πολύ | 62        | 50,8                   | 50,8                                 |
|  | Πολύ      | 49        | 40,2                   | 91,0                                 |
|  | Μέτρια    | 8         | 6,6                    | 97,5                                 |
|  | Λίγο      | 2         | 1,6                    | 99,2                                 |
|  | Καθόλου   | 1         | ,8                     | 100,0                                |
|  | Σύνολο    | 122       | 100,0                  |                                      |

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 91%, υποστηρίζει ότι ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων μεταξύ διευθυντή σχολείου και συλλόγου διδασκόντων, βοηθά σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων. Το 2,4% των εκπαιδευτικών υποστηρίζει το αντίθετο, ενώ το 6,6% διαμορφώνει ουδέτερη στάση.

**Πίνακας 15**  
**Αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων σε σχέση με την καθιέρωση κινήτρων σε εκπαιδευτικούς**

|   |           | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|---|-----------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Συμβολή της<br>καθιέρωσης κινήτρων<br>στην αποτελεσματική<br>λειτουργία του<br>συνλόγου διδασκόντων | Πάρα Πολύ | 62        | 50,8                   | 50,8                                 |
|   | Πολύ      | 44        | 36,1                   | 86,9                                 |
|   | Μέτρια    | 10        | 8,2                    | 95,1                                 |
|   | Λίγο      | 5         | 4,1                    | 99,2                                 |
|   | Καθόλου   | 1         | ,8                     | 100,0                                |
|   | Σύνολο    | 122       | 100,0                  |                                      |

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 86,9%, υποστηρίζει ότι η καθιέρωση κινήτρων (ηθικών και υλικών) σε άτομα ή ομάδες εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες, βοηθά σε σημαντικό βαθμό στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων. Το 4,9% των εκπαιδευτικών υποστηρίζει το αντίθετο, ενώ το 8,2% διαμορφώνει ουδέτερη στάση, υποστηρίζοντας ότι η καθιέρωση κινήτρων βοηθά σε μέτριο βαθμό στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων.

**Πίνακας 16**  
**Αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων σε σχέση με την επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών για τη θέση του διευθυντή**

|   |           | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|---|-----------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Συμβολή της επιλογής του κατάλληλου διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων | Πάρα Πολύ | 89        | 73,0                   | 73,0                                 |
|   | Πολύ      | 30        | 24,6                   | 97,5                                 |
|   | Μέτρια    | 2         | 1,6                    | 99,2                                 |
|   | Λίγο      | 1         | ,8                     | 100,0                                |
|   | Σύνολο    | 122       | 100,0                  |                                      |

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 97,5%, υποστηρίζει ότι η επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών για τη θέση του διευθυντή σχολείου, βοηθά σε σημαντικό βαθμό στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων. Το 2,4% των εκπαιδευτικών υποστηρίζει ότι βοηθά σε μέτριο βαθμό στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων.

**Πίνακας 17**  
**Αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων σε σχέση με την παραχώρηση περισσότερης εξουσίας στο σχολείο για δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών**

|   |           | Συχνότητα | Σχετική<br>συχνότητα % | Αθροιστική<br>σχετική<br>συχνότητα % |
|---|-----------|-----------|------------------------|--------------------------------------|
| Συμβολή της παραχώρησης περισσότερης εξουσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων | Πάρα Πολύ | 52        | 42,6                   | 42,6                                 |
|   | Πολύ      | 53        | 43,4                   | 86,1                                 |
|   | Μέτρια    | 11        | 9,0                    | 95,1                                 |
|   | Λίγο      | 3         | 2,5                    | 97,5                                 |
|   | Καθόλου   | 3         | 2,5                    | 100,0                                |
| Σύνολο  |           | 122       | 100,0                  |                                      |

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών, σε ποσοστό δηλαδή 86,1%, υποστηρίζει ότι η παραχώρηση περισσότερης εξουσίας στο σχολείο για δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, βοηθά σε σημαντικό βαθμό στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων. Το 5% των εκπαιδευτικών υποστηρίζει το αντίθετο. Το 9% υποστηρίζει ότι βοηθά μέτρια στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων.

Ως προς το γενικό ερώτημα «αν άλλο τι», οι απόψεις των εκπαιδευτικών είναι πολλές και μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Το 28% των απαντήσεων σχετίζεται με το ταλέντο και τις γνώσεις που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής για να μπορεί να εξομαλύνει αποτελεσματικά συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις.
- Το 52% των εκπαιδευτικών θεωρεί αναγκαία την ευχερή και ευέλικτη χρηματοδότηση των σχολικών δραστηριοτήτων.



- Το 14% των εκπαιδευτικών υποστηρίζουν ότι είναι αναγκαίος ο ορθότερος έλεγχος και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών
- Το 6% των εκπαιδευτικών ζητά να γίνεται απολογιστική συνεδρίαση στο τέλος του έτους και αξιολόγηση του συνολικού έργου της σχολικής μονάδας.

**Πίνακας 18**  
**Συνάφεια αριθμού συνεδριάσεων και περιοχής σχολείου**

|   |                    |                            | Περιοχή σχολείου |           |        | Σύνολο |
|---|--------------------|----------------------------|------------------|-----------|--------|--------|
|   |                    |                            | Αγροτική         | Ημιαστική | Αστική |        |
| Αριθμός ετήσιων συνεδριάσεων συλλόγου διδασκόντων | 1-4 συνεδριάσεις   | Συχνότητα                  | 13               | 7         | 20     | 40     |
|   |                    | % του αριθμού συνεδριάσεων | 32,5%            | 17,5%     | 50,0%  | 100,0% |
|   |                    | % της περιοχής             | 43,3%            | 31,8%     | 28,6%  | 32,8%  |
|   |                    | % του συνόλου              | 10,7%            | 5,7%      | 16,4%  | 32,8%  |
|   | 5-12 συνεδριάσεις  | Συχνότητα                  | 14               | 13        | 38     | 65     |
|   |                    | % του αριθμού συνεδριάσεων | 21,5%            | 20,0%     | 58,5%  | 100,0% |
|   |                    | % της περιοχής             | 46,7%            | 59,1%     | 54,3%  | 53,3%  |
|   |                    | % του συνόλου              | 11,5%            | 10,7%     | 31,1%  | 53,3%  |
|   | 13-20 συνεδριάσεις | Συχνότητα                  | 3                | 2         | 2      | 7      |
|   |                    | % του αριθμού συνεδριάσεων | 42,9%            | 28,6%     | 28,6%  | 100,0% |
|   |                    | % της περιοχής             | 10,0%            | 9,1%      | 2,9%   | 5,7%   |
|   |                    | % του συνόλου              | 2,5%             | 1,6%      | 1,6%   | 5,7%   |
|   | 21 και άνω         | Συχνότητα                  |                  |           | 10     | 10     |
|   |                    | % του αριθμού συνεδριάσεων |                  |           | 100,0% | 100,0% |
|   |                    | % της περιοχής             |                  |           | 14,3%  | 8,2%   |
|   |                    | % του συνόλου              |                  |           | 8,2%   | 8,2%   |
| Σύνολο  |                    | Συχνότητα                  | 30               | 22        | 70     | 122    |
|   |                    | % του αριθμού συνεδριάσεων | 24,6%            | 18,0%     | 57,4%  | 100,0% |
|   |                    | % της περιοχής             | 100,0%           | 100,0%    | 100,0% | 100,0% |
|   |                    | % του συνόλου              | 24,6%            | 18,0%     | 57,4%  | 100,0% |

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν σε αγροτικές περιοχές δηλώνουν ότι ο σύλλογος διδασκόντων συνεδριάζει μέχρι 12 φορές το χρόνο σε ποσοστό 90%, ενώ πάνω από 13 φορές σε ποσοστό 10%. Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν σε αστικές περιοχές δηλώνουν ότι συνεδριάζουν πάνω από 13 φορές το χρόνο σε ποσοστό 17,2%, ενώ μέχρι 12 φορές το 82,8%. Τα ποσοστά αυτά διαφέρουν στατιστικά. Ο αριθμός συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων εξαρτάται από την περιοχή που βρίσκεται το σχολείο. Στα σχολεία αστικών περιοχών φαίνεται ότι ο σύλλογος διδασκόντων πραγματοποιεί περισσότερες συνεδριάσεις κατά έτος. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα ελέγχου ανεξαρτησίας  $\chi^2$ .

**Πίνακας 19**  
**Έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$**

|                    | Τιμή<br>στατιστικής<br>συνάρτησης | Βαθμοί<br>ελευθερίας | Παρατηρούμενο<br>επίπεδο<br>σημαντικότητας |
|--------------------|-----------------------------------|----------------------|--|
| Pearson Chi-Square | 11,624                            | 6                    | ,041                                       |

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική

υπόθεση, αφού η τιμή του παρατηρούμενου επίπεδου σημαντικότητας είναι 0,041 (<0,05) και δεχόμαστε την εναλλακτική, ότι δηλαδή ο αριθμός των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων εξαρτάται από την περιοχή που βρίσκεται στο σχολείο.

**Πίνακας 20**  
**Συνάφεια αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου και εφαρμογής των αποφάσεων από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων**

|  |         |                           | Εφαρμογή αποφάσεων συλλόγου διδασκόντων από τα μέλη του συλλόγου |               |        | Σύνολο |
|--|---------|---------------------------|--|---------------|--------|--------|
|  |         |                           | Ναι  | Μερικές φορές | Όχι    |        |
| Αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου | Πολύ    | Συχνότητα                 | 32   | 2             |        | 34     |
|  |         | % της αποτελεσματικότητας | 94,1%  | 5,9%          |        | 100,0% |
|  |         | % της εφαρμογής           | 44,4%  | 5,9%          |        | 27,9%  |
|  |         | % του συνόλου             | 26,2%  | 1,6%          |        | 27,9%  |
|  | Αρκετά  | Συχνότητα                 | 38   | 19            | 6      | 63     |
|  |         | % της αποτελεσματικότητας | 60,3%  | 30,2%         | 9,5%   | 100,0% |
|  |         | % της εφαρμογής           | 52,8%  | 55,9%         | 37,5%  | 51,6%  |
|  |         | % του συνόλου             | 31,1%  | 15,6%         | 4,9%   | 51,6%  |
|  | Μέτρια  | Συχνότητα                 | 1  | 9             | 5      | 15     |
|  |         | % της αποτελεσματικότητας | 6,7%   | 60,0%         | 33,3%  | 100,0% |
|  |         | % της εφαρμογής           | 1,4%   | 26,5%         | 31,3%  | 12,3%  |
|  |         | % του συνόλου             | ,8%  | 7,4%          | 4,1%   | 12,3%  |
|  | Λίγο    | Συχνότητα                 |  | 3             | 5      | 8      |
|  |         | % της αποτελεσματικότητας |  | 37,5%         | 62,5%  | 100,0% |
|  |         | % της εφαρμογής           |  | 8,8%          | 31,3%  | 6,6%   |
|  |         | % του συνόλου             |  | 2,5%          | 4,1%   | 6,6%   |
|  | Καθόλου | Συχνότητα                 | 1  | 1             |        | 2      |
|  |         | % της αποτελεσματικότητας | 50,0%  | 50,0%         |        | 100,0% |
|  |         | % της εφαρμογής           | 1,4%   | 2,9%          |        | 1,6%   |
|  |         | % του συνόλου             | ,8%  | ,8%           |        | 1,6%   |
| Σύνολο                                 |         | Συχνότητα                 | 72   | 34            | 16     | 122    |
|  |         | % της αποτελεσματικότητας | 59,0%  | 27,9%         | 13,1%  | 100,0% |
|  |         | % της εφαρμογής           | 100,0%   | 100,0%        | 100,0% | 100,0% |
|  |         | % του συνόλου             | 59,0%  | 27,9%         | 13,1%  | 100,0% |

Στον πίνακα 20 φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δηλώνουν ότι εφαρμόζονται οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων (αναφερόμενες σε λειτουργικά θέματα) από όλα τα μέλη, υποστηρίζουν σε ποσοστό 97,2% ότι λειτουργεί αποτελεσματικά το σχολείο τους. Το ποσοστό των εκπαιδευτικών που δηλώνουν ότι το σχολείο τους λειτουργεί αποτελεσματικά, χωρίς να εφαρμόζονται οι αποφάσεις του συλλόγου από τα μέλη, είναι 9,5%. Επίσης 1,4% είναι το ποσοστό των εκπαιδευτικών, που δηλώνουν ότι δε λειτουργεί αποτελεσματικά το σχολείο παρόλο που εφαρμόζονται οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων από όλα τα μέλη. Τα ποσοστά αυτά διαφέρουν στατιστικά. Η εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων από όλα τα μέλη του συλλόγου, είναι καθοριστικός παράγοντας ομαλής λειτουργίας του σχολείου.

Πίνακας 21  
Έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$

|                    | Τιμή<br>στατιστικής<br>συνάρτησης | Βαθμοί<br>ελευθερίας | Παρατηρούμενο<br>επίπεδο<br>σημαντικότητας |
|--------------------|-----------------------------------|----------------------|--|
| Pearson Chi-Square | 55,915                            | 8                    | ,000                                       |

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, αφού η τιμή του παρατηρούμενου επίπεδου σημαντικότητας είναι 0 (<0,05) και δεχόμαστε την εναλλακτική, ότι δηλαδή η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου εξαρτάται από την εφαρμογή ή όχι των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων από όλα τα μέλη του συλλόγου.

Πίνακας 22  
Συνάφεια αποτελεσματικής λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων (και του σχολείου) και ανάπτυξης πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες των μελών του

|  |                                   |                                   | Ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες |        | Σύνολο |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|---|--------|--------|
|  |                                   |                                   | Ναι   | Όχι    |        |
| Αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων | Πολύ                              | Συχνότητα                         | 28  | 6      | 34     |
|  |                                   | % της αποτελεσματικής λειτουργίας | 82,4%   | 17,6%  | 100,0% |
|  |                                   | % της ανάπτυξης πρωτοβουλιών      | 37,3%   | 12,8%  | 27,9%  |
|  |                                   | % του συνόλου                     | 23,0%   | 4,9%   | 27,9%  |
|  | Αρκετά                            | Συχνότητα                         | 45  | 18     | 63     |
|  |                                   | % της αποτελεσματικής λειτουργίας | 71,4%   | 28,6%  | 100,0% |
|  |                                   | % της ανάπτυξης πρωτοβουλιών      | 60,0%   | 38,3%  | 51,6%  |
|  |                                   | % του συνόλου                     | 36,9%   | 14,8%  | 51,6%  |
|  | Μέτρια                            | Συχνότητα                         | 2   | 13     | 15     |
|  |                                   | % της αποτελεσματικής λειτουργίας | 13,3%   | 86,7%  | 100,0% |
|  |                                   | % της ανάπτυξης πρωτοβουλιών      | 2,7%  | 27,7%  | 12,3%  |
|  |                                   | % του συνόλου                     | 1,6%  | 10,7%  | 12,3%  |
|  | Λίγο                              | Συχνότητα                         |   | 8      | 8      |
|  |                                   | % της αποτελεσματικής λειτουργίας |   | 100,0% | 100,0% |
|  |                                   | % της ανάπτυξης πρωτοβουλιών      |   | 17,0%  | 6,6%   |
|  |                                   | % του συνόλου                     |   | 6,6%   | 6,6%   |
|  | Καθόλου                           | Συχνότητα                         |   | 2      | 2      |
|  |                                   | % της αποτελεσματικής λειτουργίας |   | 100,0% | 100,0% |
|  |                                   | % της ανάπτυξης πρωτοβουλιών      |   | 4,3%   | 1,6%   |
|  |                                   | % του συνόλου                     |   | 1,6%   | 1,6%   |
| Σύνολο   | Συχνότητα                         | 75                                | 47  | 122    |        |
|  | % της αποτελεσματικής λειτουργίας | 61,5%                             | 38,5%   | 100,0% |        |
|  | % της ανάπτυξης πρωτοβουλιών      | 100,0%                            | 100,0%  | 100,0% |        |
|  | % του συνόλου                     | 61,5%                             | 38,5%   | 100,0% |        |

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δηλώνουν ότι ο σύλλογος διδασκόντων λειτουργεί ομαλά, με αποτέλεσμα (σε σημαντικό βαθμό) την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου τους, αναπτύσσουν πρωτοβουλίες για δημιουργικές δραστηριότητες,

σε ποσοστό 97,3%. Αντίθετα 49,1% είναι το ποσοστό των εκπαιδευτικών που δεν αναπτύσσουν πρωτοβουλίες για δημιουργικές δραστηριότητες και οι οποίοι ισχυρίζονται ότι ο σύλλογος διδασκόντων λειτουργεί ομαλά. Τα ποσοστά αυτά διαφέρουν στατιστικά. Φαίνεται λοιπόν ότι η αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς για δημιουργικές δραστηριότητες. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα ελέγχου ανεξαρτησίας  $\chi^2$ .

**Πίνακας 23**  
**Έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$**

|                    | Τιμή<br>στατιστικής<br>συνάρτησης | Βαθμοί<br>ελευθερίας | Παρατηρούμενο<br>επίπεδο<br>σημαντικότητας |
|--------------------|-----------------------------------|----------------------|--|
| Pearson Chi-Square | 39,529                            | 4                    | ,000                                       |

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, αφού η τιμή του παρατηρούμενου επίπεδου σημαντικότητας είναι 0 (<0,05) και δεχόμαστε την εναλλακτική, ότι δηλαδή η ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς για δημιουργικές δραστηριότητες εξαρτάται από την αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων.

**Πίνακας 24**  
**Συσχέτιση χρόνου παραμονής στο σχολείο και περιοχής προέλευσης σχολείου**

|                                    |  | Περιοχή<br>προέλευσης<br>σχολείου |
|------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Χρόνος<br>παραμονής<br>στο σχολείο | Pearson συσχέτιση                          | ,469                              |
|                                    | Παρατηρούμενο<br>επίπεδο<br>σημαντικότητας | ,000                              |
|                                    | Αριθμός απαντήσεων                         | 122                               |
|                                    |  |                                   |

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση  $r=0,469$  ( $\alpha=0,05>0$ ), δηλαδή οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν σε σχολεία αστικών περιοχών παραμένουν κατά κανόνα περισσότερα χρόνια στα σχολεία αυτά, σε αντίθεση με συναδέλφους τους οι οποίοι υπηρετούν σε σχολεία αγροτικών ή ημιαστικών περιοχών για τους οποίους ο χρόνος παραμονής είναι μικρότερος.



**Πίνακας 25**  
**Σχέση ετών παραμονής στο ίδιο σχολείο και στάσης των εκπαιδευτικών**  
**ως προς τη συνεργασία σχολείου και κοινωνικών φορέων**

|   |   | Χρόνια<br>παραμονής στο<br>ίδιο σχολείο |
|---|---|---|
| Στάσεις εκπαιδευτικών<br>ως προς τη συνεργασία<br>σχολείου και<br>κοινωνικών φορέων | Pearson συσχέτιση                       | ,549                                    |
|   | Παρατηρούμενο επίπεδο<br>σημαντικότητας | ,000                                    |
|   | Αριθμός απαντήσεων                      | 122                                     |

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση  $r=0,549$  ( $\alpha=0,05>0$ ), δηλαδή οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι παραμένουν σε σχολεία για μεγάλο χρονικό διάστημα αναπτύσσουν θετικότερες στάσεις ως προς τη συνεργασία σχολείου και κοινωνικών φορέων, σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι παραμένουν στα σχολεία που υπηρετούν για μικρό χρονικό διάστημα των οποίων η στάση είναι λιγότερο θετική.

## Κεφάλαιο Πέμπτο

### Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

#### Περίληψη

*Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρατίθεται η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των καθηγητών και επιχειρείται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας σε σχέση με τις αρχικές μας υποθέσεις. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων θα ακολουθήσει τη δομή της στατιστικής μας ανάλυσης, δηλαδή πρώτα παρατίθεται η ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων του δείγματος, ακολουθεί η ανάλυση των λειτουργικών δεδομένων του συλλόγου διδασκόντων και, τέλος, η ανάλυση των απόψεων των καθηγητών για την αποτελεσματική λειτουργία του συλλογικού αυτού οργάνου.*

#### 1. Γενικά στοιχεία

Σκοπός της παρούσας έρευνας, όπως έχουμε αναφέρει, ήταν η διαπίστωση του βαθμού λειτουργίας και δημιουργικότητας του συλλόγου διδασκόντων των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Μαγνησίας. Θελήσαμε να διαπιστώσουμε τους παράγοντες οι οποίοι καθιστούν μια σχολική μονάδα πιο δημιουργική, άρα πιο αποτελεσματική, σε σύγκριση με κάποια άλλη, μέσα από τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων. Έτσι, παράγοντες όπως η ικανή ηγεσία, ο βαθμός αυτονομίας, η σταθερή σύνθεση και η συνοχή του διδακτικού προσωπικού, το θετικό κλίμα, η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, η καλή συνεργασία του σχολείου με τους γονείς και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας καθώς και η οικονομική ανεξαρτησία, οι οποίοι διαμορφώνονται μέσα από τη διαδικασία διοίκησης των σχολείων, μας έδωσαν την υφιστάμενη εικόνα λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων στο συγκεκριμένο νομό. Πρόκειται για μια εικόνα που καθιστά τις σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Μαγνησίας "κλειστά" ως προς το εξωτερικό περιβάλλον τους, κυρίως εξαιτίας της περιορισμένης συνεργασίας του σχολείου με τους τοπικούς κοινωνικούς φορείς (δημοτική αρχή, εκκλησία, παραγωγικές μονάδες, εθελοντές κοινωνικού έργου), της έλλειψης κινήτρων στους εκπαιδευτικούς και της περιορισμένης παραχώρησης εξουσίας στα σχολεία για την ανάπτυξη δημιουργικών δραστηριοτήτων.

Με την έννοια αυτή, τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο επιβεβαίωσαν όλες σχεδόν τις επιμέρους υποθέσεις. Αποδεικνύεται δηλαδή ότι η ομαλή λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς για δημιουργικές δραστηριότητες. Παρόλα αυτά, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο βαθμό λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων των σχολείων της

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού και στο βαθμό που θα έπρεπε να λειτουργεί για να έχει μια δημιουργική παρουσία στο εξωτερικό περιβάλλον και, κατ' επέκταση, να παρέχει περισσότερες εμπειρίες στους μαθητές.

Ειδικότερα τα αποτελέσματα της έρευνάς μας έχουν ως εξής:

## 2. Ποιοτική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων εκπαιδευτικών

Το ποσοστό των απλών εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνά μας ήταν κατά 68% γυναίκες και κατά 32% άνδρες. Αυτό το αποτέλεσμα πιθανόν φανερώνει τη μεγαλύτερη προθυμία που επιδεικνύουν οι γυναίκες εκπαιδευτικοί στην συμπλήρωση ερευνητικών ερωτηματολογίων, δεδομένου ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Μαγνησίας αποτελούν το 51,6 του συνολικού αριθμού των εκπαιδευτικών (Αρχείο Δ/σης Δ/θμιας Εκ/σης Νομού Μαγνησίας).

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση η έρευνα έδειξε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών (73,8%) είναι οικογενειάρχες. Με δεδομένο το σύστημα διορισμών κατά το οποίο η συντριπτική πλειοψηφία των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών δεν τοποθετούνται οργανικά με βάση την πρώτη ή δεύτερη προτίμηση τους (ΥΠΕΠΘ 2000), αντιλαμβανόμαστε την κοινωνική και οικονομική διάσταση του προβλήματος των μεταθέσεων και αποσπάσεων στη σχολική εκπαίδευση.

Ως προς το συνολικό χρόνο εκπαιδευτικής υπηρεσίας, η έρευνα έδειξε ότι το 31,1 των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών έχει συνολική υπηρεσία άνω των 16 ετών, το 28,7% έχει 6-10 έτη, το 20,5% των εκπαιδευτικών έχει εκπαιδευτική υπηρεσία μέχρι 5 έτη, το 19,7% των εκπαιδευτικών έχει από 11-15 έτη. Το ότι η πλειοψηφία έχει συνολική υπηρεσία άνω των 16 ετών προφανώς οφείλεται στο γεγονός ότι το 57,4 των εκπαιδευτικών του δείγματος υπηρετούν σε αστικά σχολεία, όπου και καταλήγουν μετά από πολλά χρόνια συνολικής υπηρεσίας, δεδομένου του συστήματος μετάθεσης. Συνεπώς, σε ό,τι αφορά την κλίμακα της δημόσιας σταδιοδρομίας (1 -35 ετών) των απλών εκπαιδευτικών, το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι υπάρχει ως ένα βαθμό ομοιόμορφη κατανομή του διδακτικού προσωπικού ως προς τα συνολικά τους χρόνια υπηρεσίας, πιθανόν διότι δεν υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ των εισροών και των εκροών του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση.

Όσον αφορά το χρόνο παραμονής των εκπαιδευτικών στο ίδιο σχολείο, τα ερευνητικά δεδομένα έδειξαν ότι οι καθηγητές (60,7%) παραμένουν λιγότερα από τέσσερα χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα. Θα πρέπει ωστόσο να σχολιασθεί ότι δεν παρατηρείται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του χρόνου παραμονής στο σχολείο και της περιοχής (αγροτικής, ημιαγροτικής, αστικής) που υπηρετούν ( $r=0,469$ ), σε αντίθεση με τα ευρήματα παλαιότερης έρευνας (Σαϊτης 2001), όπου παρατηρήθηκε το φαινόμενο της ολιγόχρονης παραμονής των εκπαιδευτικών στα

σχολεία των αγροτικών και ημιαστικών περιοχών της χώρας, πράγμα που πιθανόν δικαιολογείται από το μικρό αριθμό του δείγματος.

### 3. Λειτουργικά δεδομένα του συλλόγου διδασκόντων

Αναφορικά με τον αριθμό των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (67,2%) δηλώνει ότι ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου τους συνεδριάζει πάνω από πέντε φορές το διδακτικό έτος. Ο μέσος όρος του αριθμού των συνεδριάσεων για όλα τα σχολεία είναι 8,6 συνεδριάσεις ετησίως, δηλαδή μια συνεδρίαση περίπου το μήνα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ισχύουσα νομοθεσία προβλέπει μόνο πέντε τακτικές συνεδριάσεις του παραπάνω συλλογικού οργάνου κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους, μπορούμε να πούμε ότι οι επιπλέον των πέντε συνεδριάσεων είναι έκτακτες και λογικά πραγματοποιούνται είτε για την αντιμετώπιση εκτάκτων λειτουργικών προβλημάτων είτε λόγω επιστημονικού και επαγγελματικού ενδιαφέροντος των εκπαιδευτικών στα πλαίσια του εκπαιδευτικού σχεδιασμού του σχολείου. Παρόλα αυτά, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό καθηγητών (32,8%) που δηλώνουν ότι στα σχολεία τους πραγματοποιούνται από μία έως τέσσερις συνεδριάσεις, γεγονός που σημαίνει ότι στα σχολεία αυτά δεν τηρούνται οι νόμιμες διαδικασίες λειτουργίας του σχολείου, αλλά και ούτε φαίνεται να δίνεται η δυνατότητα να συζητούνται συλλογικά προτάσεις συνεργασίας του σχολείου με κοινωνικούς φορείς του τόπου.

Όσον αφορά τη σχέση περιοχής σχολείου και του αριθμού συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, η έρευνά μας έδειξε ότι ο αριθμός συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων εξαρτάται από την περιοχή που βρίσκεται το σχολείο. Στα σχολεία αστικών περιοχών φαίνεται ότι ο σύλλογος διδασκόντων πραγματοποιεί περισσότερες συνεδριάσεις κατά έτος. Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν σε αγροτικές περιοχές δηλώνουν ότι ο σύλλογος διδασκόντων συνεδριάζει μέχρι 12 φορές το χρόνο σε ποσοστό 90%, ενώ πάνω από 13 φορές σε ποσοστό 10%. Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν σε αστικές περιοχές δηλώνουν ότι συνεδριάζουν μέχρι 12 φορές το χρόνο σε ποσοστό 82,8%, ενώ πάνω από 13 φορές σε ποσοστό 17,2%. Τα ποσοστά αυτά διαφέρουν στατιστικά. Το ερευνητικό αυτό αποτέλεσμα, που επαληθεύει την Υ1 ερευνητική μας υπόθεση, μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι τα αστικά σχολεία, λόγω του μεγάλου αριθμού μαθητών και διδασκόντων, αντιμετωπίζουν συνήθως περισσότερα ζητήματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας και ίσως περισσότερες προκλήσεις για δημιουργικές δραστηριότητες σε σχέση με τα μικρά αγροτικά σχολεία.

Ως προς τον αριθμό συνεδριάσεων που κρίνεται "αρκετός" για τη ρύθμιση θεμάτων



του σχολείου, το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί «αρκετές» τις 5-12 συνεδριάσεις για κάθε σχολικό έτος (μέσος βαθμού ικανοποίησης 1,94 σε κλίμακα 5 βαθμίδων). Ωστόσο, το μέγιστο βαθμό ικανοποίησης δηλώνουν εκπαιδευτικοί που στα σχολεία τους συνεδριάζουν πάνω από 21 φορές, με μέσο βαθμού ικανοποίησης 1,40. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι τα σημαντικά οργανωτικά, διοικητικά και οικονομικά προβλήματα του ελληνικού σχολείου επιλύονται λόγω του υφιστάμενου συγκεντρωτικού συστήματος, σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, και επομένως οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τη συμμετοχή τους ως «επιβεβλημένη εκ των άνω καθοδήγηση» και όχι ως ευκαιρία συνεργασίας και ανταλλαγής απόψεων με τα διάφορα στελέχη της εκπαίδευσης (Benson & Malone, 1987:244-251). Σε επίπεδο σχολείου, ο σύλλογος διδασκόντων φαίνεται να συνεδριάζει κατά κύριο λόγο για τυπικά-καθημερινά προβλήματα της σχολικής μονάδας. Η άποψη μας αυτή ενισχύεται και από το αποτέλεσμα σχετικών ερευνητικών μελετών ότι "στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων συζητούνται ως επί το πλείστον τυπικά θέματα..." (Τσιπλητάρης 1999, Σαΐτης 2001, Κουσουλός κ.α. 2004).

Σε ό,τι αφορά την τήρηση της νομοθεσίας "περί συλλογικών οργάνων" η ερευνά μας έδειξε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, ποσοστό δηλαδή 82,8%, δήλωσε ότι τηρείται το νομικό πλαίσιο από τον διευθυντή. Στην ερώτηση αν «ο Διευθυντής συζητά με τους εκπαιδευτικούς τα θέματα πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων», τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι το 48,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι συζητούνται, και επιπλέον υποστηρίζουν σε ποσοστό 61,01% ότι η διερευνητική αυτή ενέργεια του διευθυντή βοηθά στην ανεύρεση της καλύτερης λύσης. Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας του διευθυντή με το προσωπικό συμφωνεί και με παλαιότερα ερευνητικά δεδομένα, που εμφανίζουν την ενδυνάμωση των ανθρωπίνων σχέσεων και την ενθάρρυνση στην ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως την πλέον σημαντική για την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή (Πασιαρδής 2004, σ.222).

Ως προς την τήρηση του νομικού πλαισίου από το διευθυντή, το αποτέλεσμα μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι ο διευθυντής/προϊστάμενος ως παιδαγωγός και δημόσιος υπάλληλος χειρίζεται με μεγάλη υπευθυνότητα τα θέματα του σχολείου του (Σαΐτης 2001). Επιπρόσθετα, η υπεύθυνη στάση των εκπαιδευτικών ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο σχολείο ενισχύεται από το ότι η πλειοψηφία των υποκειμένων της ερευνάς μας (63,9%) δηλώνει ότι θα συμμετείχε σε όλες τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων ακόμη και αν ήταν προαιρετική η συμμετοχή. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων εφαρμόζονται από όλα τα μέλη του, σύμφωνα με την πλειοψηφία (59%) των ερωτηθέντων και σε όσους δεν

εφαρμόζουν τις αποφάσεις, επιβάλλονται κυρώσεις (71,4%).

Όπως προκύπτει από το δείγμα της έρευνας, η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στον τρόπο λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων είναι θετική, αφού η συντριπτική πλειονότητα τους δηλώνει ότι ο παραπάνω σύλλογος λειτουργεί "πολύ" μέχρι "αρκετά" καλά. Ειδικότερα, η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό 79,5%, συμφωνεί ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων, συντελεί στην ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Σύμφωνα με το εύρημα μας, οι σημαντικότεροι παράγοντες που συντελούν στην καλή λειτουργία του πιο πάνω συλλογικού οργάνου του σχολείου κατά σειρά κατάταξης είναι:

- η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού
- ο μικρός αριθμός διδασκόντων
- η επίλυση των προβλημάτων με δημοκρατικό τρόπο
- το ότι υπάρχει σταθερή σχολική ηγεσία για πολλά χρόνια
- η συνεργασία και η καλή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου
- η υπευθυνότητα όλων των εκπαιδευτικών και, τέλος,
- η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εκπαιδευτικών που βοηθά στην αντιμετώπιση των σχολικών θεμάτων.

Είναι προφανές ότι το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την Υ2 ερευνητική μας υπόθεση σύμφωνα με την οποία η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού συντελεί στη συνοχή των μελών του συλλόγου διδασκόντων, θέτοντας τη ως πρώτο παράγοντα για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, με ποσοστό 22,3%. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε συμφωνία με τη διαπίστωση σχετικής ερευνητικής μελέτης, όπου "η συνέχεια και η συνέπεια στη διδακτική εργασία", συγκαταλέγεται μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του αποτελεσματικού σχολείου (Southworth1987: 201-207). Ωστόσο το ερευνητικό αποτέλεσμα έδειξε ότι ο παράγοντας "σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού" είναι ο λιγότερο σημαντικός σε σχέση με την ανάληψη δημιουργικών δραστηριοτήτων στο σχολείο, με ποσοστό 8,5 επί του συνόλου των απαντήσεων.

Αντίθετα, η έλλειψη συνεργασίας και η κακή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου, θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς ως κύριος παράγοντας αναποτελεσματικότητας του συλλόγου σε ποσοστό 25%. Ακόμη, ο περιορισμένος αριθμός συνεδριάσεων και κυρίως η νομοθετική ασάφεια των αρμοδιοτήτων μεταξύ διευθυντή και συλλόγου διδασκόντων ( 21,9%) δε βοηθούν στη συνοχή των μελών του παραπάνω συλλογικού οργάνου. Η έκδοση της σχετικής υπουργικής απόφασης το 2002 (φ. 353.1/324/ 105857/Α1) για την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων μεταξύ διευθυντή σχολείου και συλλόγου διδασκόντων προσπάθησε να αμβλύνει το πρόβλημα, ωστόσο η ελλιπής ενημέρωση των καθηγητών για το ρόλο τους στο σύλλογο διδασκόντων και η έλλειψη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας του σχολείου είναι δύο ακόμη ανασταλτικοί

παράγοντες που αποτρέπουν την συνεργασία όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο, εφόσον συμφωνεί με την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Χατζηπαναγιώτου 2001) και επιβεβαιώνει τις ερευνητικές μας υποθέσεις.

#### 4. Ποιοτική ανάλυση στοιχείων δημιουργικότητας του συλλόγου διδασκόντων

Σύμφωνα με τα ερευνητικά δεδομένα, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (54,9) δηλώνει ότι δεν υπάρχει συνεργασία του συλλόγου διδασκόντων με φορείς της τοπικής κοινωνίας. Το αποτέλεσμα αυτό δεν επιβεβαιώνει την Υ5 ερευνητική μας υπόθεση, ότι δηλαδή το ελληνικό σχολείο βρίσκεται σε αμφίδρομη επικοινωνία με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Επιπρόσθετα, η θέση αυτή ενισχύεται από την απάντηση της ερώτησης «σε ποιους λόγους αποδίδετε τις πρωτοβουλίες του συλλόγου σας». Εκεί διαπιστώνουμε ότι η απάντηση «στην καλή συνεργασία με κοινωνικούς φορείς» καταλαμβάνει την τελευταία θέση με ποσοστό 6,3%. Μπορούμε εύλογα λοιπόν να ισχυριστούμε ότι η συνεργασία του σχολείου με φορείς της τοπικής κοινωνίας για θέματα κατάρτισης και υλοποίησης προγραμμάτων δημιουργικών δραστηριοτήτων είναι ελάχιστη, συμπέρασμα που συμφωνεί με τα ευρήματα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας (Σαΐτης 2001, Κουσουλός κ.ά. 2004).

Όσον αφορά τα είδη των δημιουργικών δραστηριοτήτων για τα οποία συνεδριάζει ο σύλλογος διδασκόντων, το δείγμα έδειξε ως πρώτη τις καλλιτεχνικές δραστηριότητες, και ακολουθούν με σειρά κατάταξης: η πρωτοβουλία για τη προστασία του περιβάλλοντος, η οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων, η οργάνωση έκθεσης ζωγραφικής, και σε πολύ μικρό ποσοστό αναφέρονται η επισκευή και ανακαίνιση του σχολείου, η εφαρμογή προγραμμάτων (πρόγραμμα ισότητας των δύο φύλων), οι επιστημονικές διαλέξεις (ενημέρωση περί ναρκωτικών) και οι πολιτιστικές εκδηλώσεις- ομιλίες.

Τα ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι υπερτερούν οι καλλιτεχνικές δραστηριότητες και η πρωτοβουλία για τη προστασία του περιβάλλοντος (λόγω στελέχωσης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποκλειστικά με διδακτικό προσωπικό ειδικοτήτων και επιτυχημένης λειτουργίας της περιβαλλοντολογικής εκπαίδευσης, η οποία όμως περιορίζεται κυρίως στις γυμνασιακές τάξεις). Θα μπορούσε, επομένως, κανείς να υποστηρίξει ότι **δεν καλύπτεται σε ικανοποιητικό βαθμό το εύρος όλων των δημιουργικών δραστηριοτήτων**, αποτέλεσμα που συμφωνεί και με παλαιότερες έρευνες (Σαΐτης 2001, Γεωργιάδης κ.ά. 2001), εφόσον επικουρικά προγράμματα που θα συντελούσαν σ' αυτή τη διεύρυνση και θα «άνοιγαν» το σχολείο στην τοπική κοινωνία (Περιβαλλοντική Αγωγή, Κυκλοφοριακή Αγωγή, Αγωγή Υγείας Αγωγή Καταναλωτή κ.ά.) λειτουργούν ευκαιριακά.

Αναφορικά με τη σχέση ετών παραμονής στο ίδιο σχολείο και της στάσης των εκπαιδευτικών ως προς τη συνεργασία σχολείου και κοινωνικών φορέων φαίνεται ότι υπάρχει



θετική-όχι όμως ισχυρή- στατιστικά σημαντική συσχέτιση  $r=0,549$  ( $\alpha=0,05>0$ ), αποτέλεσμα που επιβεβαιώνει την τρίτη ερευνητική μας υπόθεση. Δηλαδή οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι παραμένουν σε σχολεία για μεγάλο χρονικό διάστημα αναπτύσσουν θετικότερες στάσεις ως προς τη συνεργασία σχολείου και κοινωνικών φορέων, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι υπηρετούν για μικρό χρονικό διάστημα στο ίδιο σχολείο. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο, εφόσον η συνεχής μετακίνηση των εκπαιδευτικών δεν ευνοεί την ανάπτυξη δεσμών με την τοπική κοινωνία.

Όσον αφορά τους λόγους που ωθούν τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων στην ανάληψη δημιουργικών δραστηριοτήτων, το δείγμα έδειξε ως πρώτο κύριο λόγο το καλό κλίμα του σχολείου και ακολουθούν με σειρά κατάταξης: η δημιουργική φαντασία των εκπαιδευτικών, οι ικανότητες της σχολικής ηγεσίας και η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού. Η καλή συνεργασία με το σύλλογο Γονέων και με τους κοινωνικούς φορείς καταλαμβάνουν την πέμπτη και έκτη θέση σε κλίμακα επτά προτάσεων. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την Υ4 ερευνητική μας υπόθεση, ότι το θετικό κλίμα του σχολείου συντελεί στην ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών από το σύλλογο διδασκόντων. Από την άλλη, ενισχύεται για άλλη μια φορά το εύρημα ότι το ελληνικό σχολείο λειτουργεί ως κλειστό σύστημα σε ότι αφορά την αλληλεπίδραση των γονιών και της κοινότητας στο έργο του σχολείου, παρόλο που η συνεργασία και η ενεργός συμμετοχή των τελευταίων ορίζεται από τη βιβλιογραφία ως ο έκτος από τους επτά σημαντικότερους παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας, με το θετικό σχολικό κλίμα στην τέταρτη και την εκπαιδευτική ηγεσία στην πρώτη θέσης κατάταξης (Edmonds, 1979). Είναι λογικό επόμενο οι εκπαιδευτικοί του δείγματος να θεωρούν την ανάληψη δημιουργικών δραστηριοτήτων ως μια «μοναχική» διαδικασία που δεν αναπτύσσεται συλλογικά και η οποία ενεργοποιείται από το προσωπικό όραμα του κάθε εκπαιδευτικού.

Τέλος, η ηγετική δράση του διευθυντή είναι ένας από τους βασικούς συντελεστές του αποτελεσματικού σχολείου. Πιο απλά, η επίτευξη των σκοπών και των στόχων ενός σχολείου περιλαμβάνεται στα προγράμματα, στις επίπονες προσπάθειες και γενικά στο όραμα του διευθυντή του συγκεκριμένου σχολείου. Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας έχει το δικό του όραμα και επιδιώκει τη συζήτηση και τη συνεργασία με τα άλλα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής μονάδας. Αναμένεται ότι με τη δική του συμπεριφορά και δράση, με σωστή επικοινωνία και συνεργασία, θα δημιουργήσει τέτοιο εργασιακό κλίμα που από τη μία θα ευνοεί την προώθηση των στόχων της σχολικής μονάδας και από την άλλη θα παρωθεί τους συναδέλφους του να μεγιστοποιήσουν τις προσπάθειες τους όσον αφορά τόσο το διδακτικό έργο αλλά και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε θέματα άμεσου ενδιαφέροντος σχολείου και φορέων της τοπικής κοινωνίας. Τη σημαντικότητα της σχολικής ηγεσίας στη σχολική αποτελεσματικότητα επιβεβαιώνει η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών,

σε ποσοστό 97,5%. Είναι προφανές ότι το παραπάνω ερευνητικό αποτέλεσμα **επιβεβαιώνει τις Υ4 και Υ6 ερευνητικές μας υποθέσεις**, αφού τόσο το θετικό κλίμα όσο η ικανή σχολική ηγεσία είναι χαρακτηριστικά στοιχεία του δημιουργικού σχολείου.

### 5. Απόψεις εκπαιδευτικών για το σύλλογο διδασκόντων

Σχετικά με τις προϋποθέσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την περαιτέρω λειτουργικότητα-δημιουργικότητα του συλλόγου διδασκόντων οι εκπαιδευτικοί του δείγματος προτείνουν, την επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών για τη θέση του διευθυντή σχολείου, σε ποσοστό 97,5 και ακολουθούν : ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων μεταξύ διευθυντή σχολείου και συλλόγου διδασκόντων (91%), η καθιέρωση κινήτρων (ηθικών και υλικών) σε άτομα ή ομάδες εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες (86,9%) και τέλος η παραχώρηση περισσότερης εξουσίας στο σχολείο για δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (86,1%).

Κατ' αρχή το ερευνητικό αυτό αποτέλεσμα δείχνει ότι στη **συντριπτική** πλειοψηφία οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν ότι ο θεσμός του συλλόγου διδασκόντων στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης χρειάζεται "αρκετά" έως "πολύ" βελτιώσεις στη λειτουργία του. Έτσι, με βάση τα παραπάνω δεδομένα και την ιεράρχηση των παραγόντων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του συλλόγου διδασκόντων που προτείνουν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος βλέπουμε ότι:

- Στο σύλλογο διδασκόντων του δημόσιου σχολείου υπάρχει πρόβλημα ικανής ηγεσίας, η εξήγηση του οποίου πρέπει να αναζητηθεί στον τρόπο επιλογής και ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης. Εφόσον τα κριτήρια επιλογής είναι κατά κύριο λόγο εξω-επιστημονικά (π.χ. χρόνια υπηρεσίας χωρίς να εξετάζεται το είδος της προϋπηρεσίας ή ισχυρή μοριοδότηση της συνδικαλιστικής δράσης), είναι περίπου προφανές ότι το προφίλ των αντιστοίχων στελεχών θα έχει άλλα χαρακτηριστικά από αυτά που επιτάσσουν οι ανάγκες των θέσεων (Εκθεση Ε.Σ.Υ.Π., 2006). Πιθανόν όμως τα διευθυντικά στελέχη να θεωρούνται αναποτελεσματικά από τους υφισταμένους τους είτε λόγω μη αποδοχής από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων (προφανώς γιατί δεν τα θεωρούν καλύτερα τους) είτε λόγω του τρόπου λήψης αποφάσεων στο σχολείο (Hoy et al 1987: 338, Καλογήρου 2000: 52).
- Η πρόταση των ερωτηθέντων υποκειμένων του δείγματος για κατανομή αρμοδιοτήτων (μεταξύ διευθυντή και συλλόγου διδασκόντων) μαρτυρεί την έλλειψη κανονισμού λειτουργίας του σχολείου, η οποία οδηγεί στη σύγχυση ρόλων και συχνά στην εκχώρηση ευθυνών σε υπαλλήλους που ούτε επιθυμούν ούτε εξουσιοδοτούνται ώστε να τις φέρουν σε πέρας.
- Στον εργασιακό χώρο του σχολείου παρατηρείται έλλειψη ικανοποίησης και



παρακίνησης των εκπαιδευτικών λειτουργιών, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί στην ανυπαρξία συστήματος κινήτρων υλικών και ηθικών που να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς μέσω της σύνδεσης προσπάθειας > απόδοσης > αμοιβής (Σαϊτης, 2002:σ.173). Σχετικές μελέτες έχουν δείξει επίσης ότι όσο πιο υψηλή είναι η προσδοκία του ατόμου ως προς το αποτέλεσμα και τις ανταμοιβές και όσο πιο στενή αντιλαμβάνεται τη σχέση μεταξύ προσπαθειών > αποτελεσμάτων > ανταμοιβών τόσο υψηλότερη θα είναι και η **παρακίνηση** του ατόμου (Vroom 1984, Robert and Lawer 1968).

- Η πρόταση των εκπαιδευτικών για παραχώρηση περισσότερης εξουσίας στο σχολείο δείχνει την ανυπαρξία της διοικητικής αποκέντρωσης στο χώρο της εκπαίδευσης, η περιορίζει το ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στη ρύθμιση τυπικών ζητημάτων του σχολείου και του στερεί τη δυνατότητα ανάληψης δημιουργικών δραστηριοτήτων.

Σε ό,τι αφορά το γενικό ερώτημα "τι άλλο έχετε να προτείνετε για την καλύτερη δυνατή λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων" το ποσοστό των απαντήσεων είναι αρκετά χαμηλό (4,1%).

Ωστόσο, ενδεικτικά αναφέρουμε ότι θεωρείται αναγκαία η αύξηση των πιστώσεων στα σχολεία και η «ευέλικτη» διαχείρισή τους έτσι ώστε να μπορεί ο σύλλογος διδασκόντων να χρηματοδοτεί με ευχέρεια διάφορες σχολικές εκδηλώσεις. Αυτό δεν είναι παράξενο αφού στον τομέα της εκπαίδευσης η χώρα μας δαπανά μόλις το 3,2% του ΑΕΠ, έναντι του κατά μέσο όρο 5,9% στις χώρες του ΟΟΣΑ (Έκθεση ΟΟΣΑ, 2006). Επίσης οι εκπαιδευτικοί αναφέρονται στο ταλέντο και τις γνώσεις που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής για να μπορεί να εξομαλύνει αποτελεσματικά συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις, στον ορθότερο έλεγχο και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και, τέλος, στην απολογιστική συνεδρίαση στο τέλος του έτους και αξιολόγηση του συνολικού έργου της σχολικής μονάδας. Βλέπουμε, επομένως, ότι οι εκπαιδευτικοί, παρά την αντιπαλότητα που δημιουργεί το ζήτημα, τάσσονται υπέρ της αξιολόγησης σε ποικίλες παραμέτρους της εκπαιδευτικής διαδικασίας και του απολογισμού του εκπαιδευτικού έργου, προτάσεις που συμφωνούν με την πρόσφατη έκθεση του ΕΣΥΠ (ΕΣΥΠ, 2006).

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι αποτελέσματα της εργασίας μας, που διερευνά την αποτελεσματικότητα και δημιουργικότητα των σχολικών μονάδων μέσα από τις αποφάσεις του συλλογικού οργάνου διοίκησης των καθηγητών Μέσης εκπαίδευσης (συλλόγου διδασκόντων), συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με τα ευρήματα παλαιότερων ερευνών, όπως παρουσιάζονται αυτά στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της παρούσας έρευνας.

## Κεφάλαιο έκτο

### Σύνοψη συμπερασμάτων

#### 1. Συμπεράσματα

Η λεπτομερειακή και σε βάθος εξέταση για το σύλλογο διδασκόντων η οποία έγινε στις προηγούμενες ενότητες είχε ως επίκεντρο τις αντιλήψεις και τις εκτιμήσεις εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Μαγνησίας για τη συμβολή του πιο πάνω συλλογικού οργάνου στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων. Από τη συνολική θεώρηση των επιμέρους ευρημάτων διατυπώθηκαν από εμάς οι κατά περίπτωση διαπιστώσεις:

Εκθέτοντας συνοπτικά τα αποτελέσματα που μας έδωσε η έρευνα εκτιμούμε ότι ο σύλλογος διδασκόντων στο νομό Μαγνησίας **λειτουργεί αρκετά ικανοποιητικά** σε ό,τι αφορά τη ρύθμιση θεμάτων και την επίλυση καθημερινών προβλημάτων των σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ωστόσο τα μέλη του διοικητικού αυτού οργάνου **δεν φαίνεται να αναλαμβάνουν σε ικανοποιητικό βαθμό πρωτοβουλίες** για την οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων και ούτε να αξιοποιούν όλες τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ σχολείου και φορέων της τοπικής κοινωνίας. Κι αυτό γιατί από τα ερευνητικά δεδομένα προκύπτει ότι παράγοντες όπως: ο περιορισμένος αριθμός των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, ο τρόπος στελέχωσης των σχολικών μονάδων, η παντελής έλλειψη συστήματος κινήτρων των καθηγητών και η περιορισμένη χρηματοδότηση περιορίζουν σημαντικά τη δυνατότητα των εκπαιδευτικών για δημιουργικές δραστηριότητες. Βέβαια το θετικό κλίμα του σχολείου εμφανίζεται ως ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας του βαθμού ικανοποίησης και αφοσίωσης και, κατά συνέπεια, της δραστηριοποίησης των καθηγητών στο δημόσιο σχολείο. Όμως μεταξύ της θεωρητικής προσέγγισης και της σχολικής πραγματικότητας υπάρχει μεγάλη απόκλιση, αφού το ισχύον σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης δεν εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις (π.χ. υψηλές αποδοχές των εκπαιδευτικών, ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης, αξιοκρατική επιλογή των διευθυντικών στελεχών κ.ά.) για την παρακίνηση των καθηγητών (Σαίτης 2001). Εφόσον δεν υπάρχει καμία μορφή αξιολόγησης, δεν επιβραβεύεται η προσπάθεια και δεν παρέχεται η απαραίτητη οργανωσιακή υποστήριξη, είναι λογικό επόμενο να μην υπάρχει ενδιαφέρον και συμμετοχή από τα μέλη της σχολικής κοινότητας σε επικουρικά προγράμματα, που κατά κύριο λόγο συνδέουν το σχολικό πρόγραμμα με την κοινωνική πραγματικότητα

Επιπροσθέτως, η μέση τιμή των εννέα συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους και η μικρή συνήθως χρονική διάρκεια των συνεδριάσεων (δεν υπερβαίνει το ημίωρο), δε φαίνεται να βοηθούν τους διδάσκοντες για ανταλλαγή ιδεών με τους συναδέλφους τους και, επομένως, για σοβαρή και υπεύθυνη συνεργασία

του σχολείου με φορείς της τοπικής κοινωνίας.

Επιπλέον, η δημιουργικότητα του συλλόγου διδασκόντων φαίνεται να εξαντλείται σε ορισμένες κατηγορίες δραστηριοτήτων όπως είναι: καλλιτεχνικές ή αθλητικές εκδηλώσεις, εκθέσεις ζωγραφικής και η πρωτοβουλία για την προστασία του περιβάλλοντος. Αντίθετα, εξίσου σημαντικές δραστηριότητες, όπως είναι η έκθεση βιβλίου, οι εκπαιδευτικές επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους κ.ά. και η εφαρμογή προγραμμάτων όπως είναι η αγωγή υγείας, η κυκλοφοριακή αγωγή, η αγωγή καταναλωτή κ.ά. **είναι αρκετά περιορισμένες** μέχρι ανύπαρκτες. Αυτά τα φαινόμενα είναι πολύ πιο έντονα στο λύκειο, όπου *«ο αναγκαστικός προσανατολισμός και η συσχέτιση του Λυκείου με την εισαγωγή στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση και την αγορά εργασίας του στερούν εν πολλοίς την παιδαγωγική αξία και σημασία της βαθμίδας... (λόγω) της υπερφορτωμένης ύλης και της στείρας απομνημόνευσης που κυριαρχεί σήμερα στο Λύκειο»* (Εκθεση Ε.Σ.Υ.Π., 2006). Βέβαια η εικόνα αυτή της σχολικής πραγματικότητας σε καμία περίπτωση δε βαραίνει τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων γιατί, όπως έχει αναφερθεί, υπάρχουν λόγοι **οικονομικοί** (περιορισμένη χρηματοδότηση), **κοινωνικοί** (διαμονή των καθηγητών μακριά από τον τόπο εργασίας) και **διοικητικοί** (έλλειψη συστήματος κινήτρων, τρόπος διορισμού, μεταθέσεων και αποσπάσεων των εκπαιδευτικών), που επηρεάζουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον του σχολείου.

Η κινητικότητα, τέλος, των καθηγητών σε ετήσια βάση, που είναι έντονη κυρίως στα πρώτα χρόνια της εκπαιδευτικής τους σταδιοδρομίας λειτουργεί ανασταλτικά στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων. Η συνεχής προσπάθεια «βελτίωσης» της οργανικής τους θέσης πιθανόν να εξυπηρετεί το συμφέρον των εκπαιδευτικών, αφού περιορίζονται τα οικογενειακά και ως ένα βαθμό οικονομικά τους προβλήματα, λειτουργεί όμως σε βάρος των μαθητών: η συνεχής μετακίνηση των καθηγητών καταργεί τη βασική διοικητική αρχή "της ενότητας προσωπικού" που υπαγορεύει την ανάγκη για ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και δημιουργικών πρωτοβουλιών μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Σαϊτης, 2001). Είναι, επομένως, επιβεβλημένο η κεντρική διοίκηση να επανεξετάσει το ισχύον σύστημα μεταθέσεων των εκπαιδευτικών (π.χ. με ενισχυμένη μοριοδότηση της εντοπιότητας), ώστε να εξυπηρετούνται, όσο αυτό είναι εφικτό, οι ανάγκες τόσο των εκπαιδευτικών, αλλά κυρίως του σχολείου.

Με βάση αυτά που προηγήθηκαν μπορούμε να πούμε ότι τα επιστημονικά ευρήματα επαλήθευσαν όλες σχεδόν τις επιμέρους ερευνητικές μας υποθέσεις. Ακόμη η πρόσθετη ανάλυση των δεδομένων μας έδειξε ότι:

- Η εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων από όλα τα μέλη του συλλόγου είναι καθοριστικός παράγοντας ομαλής λειτουργίας του σχολείου, εφόσον οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δηλώνουν ότι εφαρμόζονται οι αποφάσεις του συλλόγου

διδασκόντων (αναφερόμενες σε λειτουργικά θέματα) από όλα τα μέλη, υποστηρίζουν σε ποσοστό 97,2% ότι λειτουργεί αποτελεσματικά το σχολείο τους.

- Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δηλώνουν ότι ο σύλλογος διδασκόντων λειτουργεί ομαλά με αποτέλεσμα την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου τους σε σημαντικό βαθμό, αναπτύσσουν πρωτοβουλίες για δημιουργικές δραστηριότητες σε ποσοστό 97,3%.
- Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς του δείγματος, οι περιορισμένες δυνατότητες της σχολικής διοίκησης (ατομικής ή συλλογικής) για την ανάπτυξη δημιουργικών πρωτοβουλιών οφείλονται σε σημαντικό ποσοστό και στην έλλειψη διοικητικής εξουσίας σε επίπεδο σχολείου (86,1%). Έτσι, "η εκχώρηση ευθύνης χωρίς εξουσία" στα διοικητικά όργανα του σχολείου είναι ένα από τα βασικά "νοσήματα" της ελληνικής εκπαιδευτικής διοίκησης (Σαΐτης 2000γ: 64), όπως, επίσης, και η ασάφεια του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων μεταξύ του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων. Η αποκέντρωση της εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων και η συστηματική ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας του συλλογικού αυτού οργάνου, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες, όπως η καθιέρωση κινήτρων (ηθικών και υλικών) και η αξιολόγηση των δημιουργικών πρωτοβουλιών.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της έρευνάς μας επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα παρόμοιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση σε εθνική κλίμακα το 2001 (Σαΐτης 2001) η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων στα γυμνάσια και λύκεια του νομού Μαγνησίας βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο σε ό,τι αφορά τα καθημερινά ζητήματα λειτουργίας του σχολείου. Το ίδιο όμως δεν μπορεί να ειπωθεί και την ανάληψη δημιουργικών δραστηριοτήτων του παραπάνω συλλογικού οργάνου σε συνεργασία με άλλους φορείς της τοπικής κοινωνίας. Από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας προκύπτει ότι η ενεργοποίηση των μελών του συλλόγου διδασκόντων για την ανάληψη δημιουργικών δραστηριοτήτων είναι συνάρτηση πολλών εξαρτημένων μεταβλητών, που, κατά κανόνα, περιορίζουν την ουσιαστική δραστηριοποίηση του διδακτικού προσωπικού.

## 2. Προτάσεις

Με βάση τα επιστημονικά ευρήματα που προέκυψαν, θεωρούμε ότι η σχολική μονάδα για να λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει να ξεφύγει από την εσωστρέφεια που τη διακρίνει και να συνεργαστεί με τους τοπικούς φορείς για την επίλυση θεμάτων που αφορούν και τα δύο μέρη. Ακόμη εκτιμούμε πως οι υπεύθυνοι της εκπαιδευτικής πολιτικής θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις διαπιστώσεις αυτές για να ενδυναμωθεί η διοίκηση του σχολείου (ατομική και συλλογική) και έτσι να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις συλλογικής υπευθυνότητας για ηγετική δράση και δραστηριότητα, εφόσον η σημερινή γραφειοκρατική οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης



υπονομεύει στην πράξη πολλούς από τους διακηρυγμένους στόχους και αξίες του εκπαιδευτικού συστήματος. Συγκεκριμένα ένα σχέδιο βελτίωσης της υφιστάμενης διοικητικής κατάστασης πρέπει να περιλαμβάνει τους παρακάτω άξονες:

- **Ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού ανάμεσα στις εκπαιδευτικές περιφέρειες της χώρας με ιδιαίτερη έμφαση στη σταθερότητα των εκπαιδευτικών στο ίδιο σχολείο.** Είναι επιβεβλημένη η αλλαγή στον τρόπο στελέχωσης των σχολικών μονάδων η οποία θα εξυπηρετεί τις ανάγκες τόσο της σχολικής οργάνωσης όσο και του διδακτικού προσωπικού, αφού οι συχνές μετακινήσεις των εκπαιδευτικών (λόγω μετάθεσης η απόσπασης) μειώνει την αποτελεσματικότητα του σχολείου και επηρεάζει αρνητικά τη συνοχή της σχολικής κοινότητας.
- **Ανάπτυξη συστήματος κινήτρων (υλικών και ηθικών) και αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν ανάλογες πρωτοβουλίες.** Η σύνδεση των δημιουργικών δραστηριοτήτων με ηθική και υλική επιβράβευση, υπηρεσιακή αναγνώριση και αξιολογική προσμέτρηση θα αντιστρέψει την εικόνα που κυριαρχεί στο σημερινό Ελληνικό σχολείο, *«όπου στην καλύτερη περίπτωση, εκπαιδευτικοί «με άποψη» και θέληση, προσπαθούν, στα στενά περιθώρια που έχουν, να κάνουν κάτι αποτελεσματικότερο, το οποίο όμως σε καμιά περίπτωση δεν αποτελεί κυρίαρχη πρόταση, ούτε καν δεσμεύει τον ίδιο τον εκπαιδευτικό»* (ΕΣΥΠ 2006). Για την πραγματοποίηση όμως δημιουργικών δραστηριοτήτων απαιτείται ακόμη η αυτοτελής οικονομική ενίσχυση των σχολικών μονάδων και η στήριξη και αναγνώριση των παραπάνω προγραμμάτων από φορείς της τοπικής κοινωνίας. Μόνο έτσι θα βγει ο Έλληνας εκπαιδευτικός από το τέλμα της κοινωνικής και επαγγελματικής απαξίωσης που τον οδηγούν σε μια στενά «δημοσιούπαλληλική» συμπεριφορά και στην απροθυμία συμμετοχής του σε δημιουργικές δραστηριότητες.
- **Μεταβίβαση σημαντικών αρμοδιοτήτων στα διοικητικά όργανα του σχολείου,** αφού ο διεκπεραιωτικός ρόλος που ασκούν σήμερα και που περιορίζεται στην υλοποίηση αποφάσεων ειλημμένων από κεντρικά όργανα διοίκησης έχει ως συνέπεια: το μειωμένο αίσθημα υπευθυνότητας των διευθυντικών στελεχών, τον περιορισμό της ελευθερίας ανάπτυξης πρωτοβουλιών από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων και την αδυναμία της αξιολόγησης τους και της ανταμοιβής τους με βάση τις αποφάσεις τους και τα αποτελέσματα τους (Σαΐτης 2001). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην πρόσφατη έκθεση του Εθνικού Συμβουλίου Παιδείας για τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση *« Η παθητική αυτή στάση παρασύρει όλους τους σχολικούς παράγοντες σε μια «ανεύθυνη», «αντιεπαγγελματική» στάση*



κατά την οποία διευθυντές και Σύλλογοι διδασκόντων δε μπορούν να αντιμετωπίσουν επαρκώς τις ανάγκες της εκπαιδευτικής διαδικασίας που προκύπτουν συνεχώς». Βεβαίως η εκχώρηση αρμοδιοτήτων προϋποθέτει έναν υψηλό επαγγελματισμό και αίσθημα ευθύνης των απλών εκπαιδευτικών καθώς αποδίδει όχι μόνο δικαιώματα αλλά και υποχρεώσεις. Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στα διοικητικά τους καθήκοντα.

- **Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης των σχολείων**, εφόσον και από την έρευνά μας και από άλλα ερευνητικά δεδομένα (Χατζηπαναγιώτου 2001) προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί είτε αγνοούν την εκπαιδευτική νομοθεσία είτε έχουν μια συγκεχυμένη άποψη για τη διοίκηση του σχολείου και κατά συνέπεια δεν αξιοποιούν τη δυνατότητα που τους δίνεται από την εκπαιδευτική νομοθεσία (Ν.1566/85, κεφ.Δ', άρθρο 11, παρ.ΣΤ', εδ.3) να απεγκλωβιστούν από τον διεκπεραιωτικό τους ρόλο και να γίνουν φορείς εκπαιδευτικής πολιτικής μέσω του θεσμοθετημένου οργάνου τους, του συλλόγου διδασκόντων.

Οι ιδιαίτερες προκλήσεις και οι ανάγκες της σύγχρονης σχολικής μονάδας (υποεκπαίδευση- υποεπίδοση, πολυ-πολιτισμική σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού, σχέσεις μονάδας και τοπικής κοινωνίας με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, σχολική βία και παραβατικότητα κ.ά.) απαιτούν αποτελεσματικότητα και ευελιξία στην αντιμετώπισή τους και μια αποκεντρωμένη οργάνωση της εκπαίδευσης με περισσότερες δικαιοδοσίες στη βάση. Όλα αυτά που επισημάνθηκαν στην παρούσα έρευνα μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ουσιαστική συλλογική διοίκηση της σχολικής μονάδας που διαμορφώνει «εσωτερική» εκπαιδευτική πολιτική και δεν περιορίζεται στην απλή εφαρμογή των νόμων και των εγκυκλίων που επιβάλλονται «άνωθεν», δεν μπορεί να επιτευχθεί με εκπαιδευτικούς «απόντες» ή στην καλύτερη περίπτωση «διεκπεραιωτές». Η συνεργασία και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των εκπαιδευτικών, η οριζόντια επικοινωνία σε επίπεδο μονάδας και η κάθετη επικοινωνία με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής ιεραρχίας και η πολιτική που θα ανοίγει το σχολείο στην κοινωνία θεωρούνται χαρακτηριστικά ενός σχολείου δημοκρατικού, όπως το οραματίστηκε ο νομοθέτης, του οποίου τα μέλη (μαθητές, εκπαιδευτικοί, γονείς και τοπικοί φορείς) συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και που μπορεί αποτελεσματικά να αντιμετωπίζει τις ανάγκες των εκπαιδευομένων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΡΟΣ 1ο: Ερωτηματολόγιο

ΜΕΡΟΣ 2ο: Ν. 1566/85, Κεφ. Δ', άρθρο 11

ΜΕΡΟΣ 3ο: Υ.Α. Φ.353.1./324/105657/Δ1/8.10.2002 για τα  
«Καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το  
Σύλλογο Διδασκόντων»

## ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>

### I. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(συμπληρώνεται μόνο από καθηγητές)

περιοχή: ☐ Αγροτική ☐ Ημιαστική ☐ Αστική

#### ΜΕΡΟΣ I: Βιογραφικά στοιχεία

1. Φύλο:                      Άνδρας ☐                      Γυναίκα ☐
2. Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση συνολικά:  
 0 - 5    ☐                      6 - 10    ☐  
 11 - 15 ☐                      16 - και άνω    ☐
3. Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα:.....
4. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος ☐    Άγαμος ☐    Άλλο ☐

#### ΜΕΡΟΣ II: Λειτουργικότητα του συλλόγου διδασκόντων

5. Μπορείτε να μας αναφέρετε τον αριθμό συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου σας κατά το τρέχον σχολικό έτος;  
 .....συνεδριάσεις
6. Νομίζετε ότι ο παραπάνω αριθμός συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων είναι αρκετός για τη ρύθμιση θεμάτων (π.χ. κατανομή τάξεων και εξωδιδασκτικού έργου, έγκριση του ωρολογίου προγράμματος κ.ά.) και την επίλυση προβλημάτων του σχολείου σας;  
 Πολύ ☐    Αρκετά ☐    Μέτρια ☐    Λίγο ☐    Καθόλου ☐
7. Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου σας, τηρείται από το διευθυντή του σχολείου το νομικό πλαίσιο "περί συλλογικών οργάνων" (π.χ. έγκαιρη πρόσκληση του διευθυντή, τήρηση πρακτικών, απαρτία κ.ά.);  
 Ναι ☐                      Μερικές φορές ☐                      Όχι ☐
8. Ο Διευθυντής συζητάει τα προβλήματα και τα θέματα που προκύπτουν στο σχολείο πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;  
 Ναι ☐                      Μερικές φορές ☐                      Όχι ☐
9. Αν ΝΑΙ, η διερευνητική αυτή ενέργειά του Διευθυντή/ριας σας βοηθάει στην ανεύρεση της καλύτερης λύσης;  
 Ναι ☐                      Μερικές φορές ☐                      Όχι ☐

10. Αν ήταν προαιρετική η συμμετοχή σας στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων εσείς θα συμμετείχατε;  
 Σε όλες ☐ σε μερικές ☐ σε καμία ☐
11. Οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων που αναφέρονται σε λειτουργικά θέματα (π.χ. εφημερίες, περιπάτους κ.ά.) εφαρμόζονται απ' όλα τα μέλη του;  
 Ναι ☐ Μερικές φορές ☐ Όχι ☐
12. Αν όχι, στα μέλη που δεν εφαρμόζουν τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων επιβάλλονται κυρώσεις;  
 Ναι ☐ Μερικές φορές ☐ Όχι ☐
13. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων νομίζετε ότι συντελεί στην ομαλή λειτουργία του σχολείου σας;  
 Πολύ ☐ Αρκετά ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐
14. Αν συντελεί πολύ ή αρκετά τότε σε ποιους λόγους το από-  
 δίδετε:
- α. στο ότι τα προβλήματα λύνονται με δημοκρατικό τρόπο ☐
  - β. στο ότι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου ☐
  - γ. στο ότι η ανταλλαγή απόψεων βοηθά στη λήψη σωστής απόφασης ☐
  - δ. στο ότι υπάρχει σταθερή σχολική ηγεσία για πολλά χρόνια;
  - ε. στην υπευθυνότητα όλων των εκπαιδευτικών στην αντιμετώπιση των σχολικών θεμάτων ☐
  - στ. στη σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού ☐
  - ζ. στο μικρό αριθμό διδασκόντων ☐
  - η. άλλο (αναφέρατε) ..... ☐
15. Αν συντελεί λίγο ή καθόλου τότε σε ποιους λόγους το αποδίδετε:
- α. στη νομοθετική ασάφεια των αρμοδιοτήτων μεταξύ διευθυντή και συλλόγου διδασκόντων ☐
  - β. στον περιορισμένο αριθμό συνεδριάσεων
  - γ. στην έλλειψη συνεργασίας και κακής επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου ☐
  - δ. στις συνεχείς μετακινήσεις (π.χ. αλλαγή σχολείου κάθε χρόνο λόγω μετάθεσης ή απόσπασης) του διδακτικού προσωπικού ☐
  - ε. στο μεγάλο αριθμό διδασκόντων στο σχολείο ☐
  - στ. στην ελλιπή ενημέρωση των καθηγητών για το ρόλο τους στο σύλλογο διδασκόντων ☐
  - ζ. άλλο (αναφέρατε) ..... ☐

### ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: Δημιουργικότητα του συλλόγου διδασκόντων

16. Σύμφωνα με το νόμο 1566 /85, άρθρο 11, ο σύλλογος διδασκόντων "αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσω-  
 πικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου". Μπορείτε να μας αναφέ-  
 ρετε αν ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου σας συνεδρίασε για την αξιοποίηση τέτοιας συνεργασίας;

Ναι ☐ Όχι ☐

17. Αν ΝΑΙ, για ποιες από τις παρακάτω δημιουργικές δραστηριότητες πραγματοποιήθηκαν συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου σας;

- α. Οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων ☐
- β. Οργάνωση έκθεσης ζωγραφικής ☐
- γ. Καλλιτεχνικές δραστηριότητες ☐
- δ. Πρωτοβουλία για την προστασία του περιβάλλοντος ☐
- ε. άλλο (αναφέρατε)..... ☐

18. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων νομίζετε ότι συμβάλλει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες από τα μέλη αυτού;

Ναι ☐ Όχι ☐

19. Αν ΝΑΙ, σε ποιους λόγους αποδίδετε τις πρωτοβουλίες του συλλόγου σας;

- α. στις ικανότητες του διευθυντή /ριας του σχολείου σας; ☐
- β. σε ομάδα (ή ομάδες) εκπαιδευτικών με δημιουργική φαντασία; ☐
- γ. στο καλό κλίμα του σχολείου; ☐
- δ. στη σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού; ☐
- ε. στην καλή συνεργασία με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων; ☐
- στ. στην καλή συνεργασία με άλλους κοινωνικούς φορείς (π.χ. ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.) ☐
- ζ. άλλο (αναφέρατε)..... ☐

20. Αν ΟΧΙ, σε ποιους λόγους το αποδίδετε;

- α. στην έλλειψη ενδιαφερόντων από τους εκπαιδευτικούς ☐
- β. στις συχνές μετακινήσεις (π.χ. λόγω αποσπάσεων κλπ.) των διδασκόντων ☐
- γ. στην έλλειψη συνεργασίας με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων ☐ δ.
- στην έλλειψη συνεργασίας με άλλους κοινωνικούς φορείς (π.χ. ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.) ☐
- ε. στην έλλειψη καλού κλίματος μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας ☐
- στ. άλλο (αναφέρατε)..... ☐



## ΜΕΡΟΣ IV: Προτάσεις

21. Σε τι βαθμό νομίζετε ότι θα βοηθούσε στην καλύτερη δυνατή λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων;

I. Ο σαφής καταμερισμός των αρμοδιοτήτων μεταξύ διευθυντή σχολείου και συλλόγου διδασκόντων.

Πάρα πολύ ☐ Πολύ ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

II. Η καθιέρωση κινήτρων (ηθικών και υλικών) σε άτομα ή ομάδες εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες.

Πάρα πολύ ☐ Πολύ ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

III. Η επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών για τη θέση του διευθυντή σχολείου.

Πάρα πολύ ☐ Πολύ ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

IV. Η παραχώρηση περισσότερης εξουσίας στο σχολείο για δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

Πάρα πολύ ☐ Πολύ ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

V. Αν άλλο, τι;

.....  
 .....  
 .....  
 .....

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>

### N. 1566/85 (Ισχύον Νομικό Καθεστώς)

Κεφ. Δ', άρθρο 11: Όργανα διοίκησης κάθε σχολείου πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων.

Κεφ. Δ', άρθρο 11, παρ. ΣΤ', εδάφιο 3: Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο για τη χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του ωρολογίου και του αναλυτικού προγράμματος, την υγεία και προστασία των μαθητών, την καθαριότητα των σχολικών χώρων και την οργάνωση της σχολικής ζωής. Ιεραρχεί τις σχολικές ανάγκες και φροντίζει για την αντιμετώπιση τους. Αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου. Μπορεί να αποφασίσει το χωρισμό των μελών του σε τομείς γνώσεων, με στόχο τον καλύτερο συντονισμό της διδασκαλίας και της εφαρμογής των εκπαιδευτικών μεθόδων.

## ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>

Υ.Α. Φ.353.1./324/105657/Δ1/8.10.2002

### Άρθρο 29

#### **Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο των Διδασκόντων**

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό.
2. Σε συνεδρίαση του Συλλόγου των Διδασκόντων εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών. Αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.
3. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.
4. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Μεριμνά μαζί με το Σύλλογο των Διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων καθώς και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μεσών διδασκαλίας.
5. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.
6. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης.
7. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, για την τήρηση της πειθαρχίας.
8. Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας ή

- αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.
9. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων, σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή του σχολείου και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό.
  10. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων, το οποίο κοινοποιεί στο σύλλογο γονέων και τον οικείο Διευθυντή ή Προϊστάμενο Γραφείου Εκπαίδευσης.
  11. Συνεργάζεται με τους διδάσκοντες για τον ορισμό των θεμάτων των εξετάσεων, ορίζει τους επιτηρητές και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των σχετικών με τις εξετάσεις διατάξεων.
  12. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
  13. Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα τους και οι προσπάθειες του μένουν χωρίς αποτέλεσμα, ενημερώνει σχετικά τα Σύλλογο των Διδασκόντων, το διοικητικό του Προϊστάμενο και τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Εφόσον, παρ' όλα αυτά, δεν υπάρξει αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου.
  14. Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όταν συντρέχει λόγος.
  15. Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Προϊστάμενο Γραφείου ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### 1.ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ανδρέου, Α. & Γ. Παπακωνσταντίνου (1990) *Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Θεωρητική προσέγγιση και ιστορική επισκόπηση*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.
- Ανδρέου, Α. σε συνεργασία με Π. Μαντζούφα (1999) *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*, Νέα Σύνορα, Αθήνα.
- Αρχείο Δ/σης Δ/θμιας Εκ/σης Νομού Μαγνησίας, 2006
- Βάμβουκας Μ. (1993) *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία*, Εκδόσεις Γρηγόρη, 3η έκδοση, Αθήνα.
- Γεωργιάδης, Μ. & Παπαδόπουλος, Λ., «Ο σύλλογος διδασκόντων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: διερεύνηση του τρόπου λειτουργίας του από τις εμπειρίες των εκπαιδευτικών - στάσεις και επιθυμίες τους» στο περιοδικό *Διοικητική Ενημέρωση*, 2002, τχ. 24, σσ. 58-78.
- Γιαννακοπούλου Ε. (2002) *Οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι αντιλήψεις τους για την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου*, διδακτορική διατριβή, Ιωάννινα.
- Γκαρή, Κ. Δ. "λειτουργικότητα" λήμμα στο *Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια Λεξικό*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, τόμος 5ος, 1990, σ. 2868.
- Dubrin A. J. (1998) *Βασικές αρχές μάνατζμεντ*, Επιμέλεια Ν. Σαρρής, Εκδόσεις Έλλην, 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.
- \* Δημητρόπουλος Ε. (2003) *Αποφάσεις – Λήψη Αποφάσεων*, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα.
- \* Δερβίσης, Σ. Ν. (1989) *Ιστορία, Οργάνωση και Διοίκηση της Νεοελληνικής Εκπαίδευσης*, (3η Έκδοση), Θεσσαλονίκη.
- Drucker P. (1998) *Το Αποτελεσματικό Στέλεχος*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Everard K. B. and Morris G. (1999) *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*, (Μετ. Δ.. Κίικιλας), Εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα.
- Ζαβλανός, Μ. (1984) *Οργάνωση και Διοίκηση*, Τόμος Α', Εκδόσεις Ίων, Αθήνα.
- Javeau C. (1996), *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Επιμέλεια Τζαννόνε – Τζώρτζη Κ., Αθήνα.
- \* Ζευγαρίδης, Σ. (1973) *Θεωρία της Οργανώσεως*, Θεσσαλονίκη.
- Θεριανός, Κ. (2004) *Αποτελεσματικά Σχολεία και Εκπαίδευση*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.
- Καλογήρου Κ. (2000), *Ανθρώπινες Σχέσεις στο χώρο της Εργασίας*, Εκδόσεις Σταμούλη Αθ., Αθήνα.



- Καμπουρίδης, Γ. (2002) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Koontz H. and O'Donnell (1980,1982,1984) *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Μετάφραση Βαρδάκος Χ., (τόμος Α', 1984, τόμος Β', 1980, τόμος Γ', 1983), Αθήνα.
- Κόντης Θ. & Μάντας Ν.(1993) *Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Kosiol E. (1962) *Οργάνωσις Επιχειρήσεων*, Μετάφραση Ν. Γεωργιάδης, Αθήνα.
- Κουσουλός Κ., Μπούνιανς Κ. & Καμπουρίδης Γ., (2004) «Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση», στο περιοδικό *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, , τχ. 9, σσ. 33-41.
- Κωνσταντίνου, Χ. (1994) *Το σχολείο ως γραφειοκρατικός οργανισμός και ο ρόλος του εκπαιδευτικού σ' αυτόν*, Εκδόσεις Σμυρνιωτάκης, Αθήνα.
- Μακρυδημήτρης, Α., *Θεωρία των αποφάσεων*, Αθήνα, 1989.
- Μαλακούδης Ε., (2005) Η διαμόρφωση "εσωτερικής" εκπαιδευτικής πολιτικής από το σύλλογο διδασκόντων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης [Cd-rom] : η περίπτωση των σχολικών μονάδων διεύθυνσης δυτικής Θεσσαλονίκης (Διπλωματική διατριβή), Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Μαυρογιώργος , Γ. (1999), «Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης Εκπαιδευτικής Πολιτικής», στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα κ.α., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α, (σ. 115-159), Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Μιχόπουλος Α. Β. (1993) *Η Εκπαίδευση στο Πλαίσιο της Οργανωτικής Θεωρίας*, Αθήνα.
- Μιχόπουλος Α. (2002) *Εκπαιδευτικό Δίκαιο*, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (1992) *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, Εκδόσεις Team, Αθήνα.
- Νόμος 1566/1985 για τη «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», ΦΕΚ 167, Α', άρθρο 11.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ.(1992) *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Παπαϊωάννου Τ., Λιάκος Α., Καρακώστας Κ. κ.α.(1991) *Λειτουργικότητα Συλλογικών Οργάνων Διοίκησης Α.Ε.Ι.*, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, Ιωάννινα.
- Παρασκευόπουλος Ι. (1993), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, τόμος 1 και 2, Αθήνα.
- Παρίτσης Ν. Κ.(1989), *Συστημική θεώρηση της διευθυντικής συμπεριφοράς*, στο *Διοίκηση συστημάτων*, Εισαγωγή – Επιμέλεια Μ. Δεκλερής, σσ. 411-453, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

- \* Παρθενόπουλος Κ.Ν.(1998) *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
- \* Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Πουλής, Π. (1999) *Δίκαιο της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- \* Πουλής Π. (2006) *Η Οργάνωση της Εθνικής Παιδείας*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Ρούσης, Γ.(1984) *Εισαγωγή στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης*, Αθήνα.
- \* Σαϊτή, Α. «Ο ρόλος των οργάνων λαϊκής συμμετοχής στην εκπαίδευση: η περίπτωση του σχολικού συμβουλίου», στο περιοδικό *Διοικητική Ενημέρωση*, 1999,τχ. 14, σσ. 40-52.
- Σαϊτής Χ.,(α) *Η Συμβολή της Σχολικής Επιτροπής στην Αποτελεσματική Λειτουργία του Σχολείου* στο περιοδικό *Διοικητική Ενημέρωση*, Μάιος 2000, τεύχος 17, σσ. 28-49.
- Σαϊτής, Χ. (2001) *Η λειτουργία του σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων*, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.
- Σαϊτής, Χ.(2000) *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.
- Σαϊτής, Χ. Α. (2002) *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*, Αθήνα.
- Σαϊτής, Χ. Α. (2005) *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*, Αθήνα.
- Σκουρής, Β. (1995) *Δίκαιο της παιδείας*, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα..
- Schwenk B. and Brinkmann W. (1992) «Σχολείο, σχολική αγωγή», στο *Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια Λεξικό*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, τόμος 8ος, σσ.4637-4639 Αθήνα.
- Τερλεξής Π. "Λειτουργία ή δυσλειτουργία" λήμμα στο *Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια Λεξικό*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, τόμος 5ος, 1990, σ. 2865.
- Τζωρτζάκη Κ. και Τζωρτζάκη Α. (1992) *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα.
- Τσιπλητάρης Α. (1999), *Η Εκπαιδευτική Δυναμικότητα του Δασκάλου: Εμπειρική Έρευνα*, Αθήνα
- Υπουργική Απόφαση φ.353.1/324/105857/Δ1 (ΦΕΚ 1340, τ.Β'/2002) για τα «Καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο Διδασκόντων»,
- ΥΠΕΠΘ: (1) Στατιστικά στοιχεία, Δ /νσεις ΠΕΕ, Αθήνα 2000.
- (2) Δ/ση Προσωπικού Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Αθήνα 2000
- Τσουντας, Κ & Χρονοπούλου Μ.,(1996) *Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το εκπαιδευτικό προσωπικό της*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- \* Χατζηπαναγιώτου, Π.(2001) *Η διοίκηση του σχολείου και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση τη διοίκηση του σχολείου και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης*

αποφάσεων, Διδακτορική διατριβή, Θεσσαλονίκη.

Χατζηπαντελή, Π.(1999) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

## 2. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Acker, S. (1999) *The realities of teachers' work, never a dull moment*, Cassell, London.

Bennett S. J. (1974) *The School: an organizational analysis*, Blackie, London.

Benson, N.& P. Malone (1987) "Teachers' beliefs about shared decision making and work alienation" in *Education*, vol.17, pp.244-251.

\* Bridges E. M. (1952) "Teacher Participation in Decision-Making" in *Administration Notebook*, Vol. 1, No 1-4.

\* Bush, T. *Theories of educational management*, 2<sup>nd</sup> edition, Paul Chapman Publishing, London.

Chapman, J. (1990) *School- based decision-making and management*, Falmer Press, London.

Duke D. et al. (1980) Teachers and shared decision- making: the cost and benefits of involvement, in *Educational Administration Quarterly*, vol. 16, pp.936-116.

Edmonds R. (1979), "Effectives schools for the urban poor", in *Educational Leadership*, Vol. 37, No 1, pp. 15-24.

Etzioni, A. (1964) *Modern organizations*, Prentice Hall, N. Jersey.

\* Hall V. and Southworth G. (1997) "Headship", in *School leadership and Management*, Vol. 2, pp. 151-170.

Hoy W. and Miskel C. (1987), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, Lane Akers, Inc, New York.

Janis, I. (1972) *Victims of groupthink*, Houghton, Boston.

\* Lunenburg F. and A.Ornstein, (1991) *Educational Administration: concepts and practices*, Wadsworth Pu., California.

Musgrave, P. (1972) *The school as an organization*, McMillan, N. York.

O.E.C.D. (1997) *"Reviews of National Policies for Education: Greece"*, Paris.

\* Poo, B.. & Hoyle. E. (1995). Teacher involvement in decision making. In D. Johnson (Eds). *Educational Management and Policy: Research, theory and Practice in South Africa*. University of Bristol, Bristol.

Purkey S and Smith M. (1983) "Effective Schools: a review", in *the Elementary-School Journal*, Vol. 85, No 4, pp. 427-452.

\* Robbins, S. (1991) *Management*, Pentice Hall, London.

\* Steyn, G., & Squelch. J. (1997). "Exploring the perceptions of teacher empowerment in South Africa: a small-scale study." in *South African Journal of Education*, Vol.17(1), pp.1-6.

Urwick L. (1943), *The Elements of Administrations*, New York.

Spear E. (1989) "Corporate decision-making versus headteacher autonomy: A question of style" in the book edited by Ian Craig *Primary School Management in Action*, pp. 45-58, Longman, U. K..

Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.



|            |                            |
|------------|----------------------------|
| ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ |                            |
| ΤΙΤΛΟΣ     |                            |
| ΛΗΞΗ       | ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΔΑΝΕΙΖΟΜΕΝΟΥ |
| 3/25/11    |                            |

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**  
 Τηλ.: 24210 06300 -1

